



## Alimentando un Futuro

Presentación Bolsa de Madrid

29 abril 2005



---

## DISCLAIMER

Esta presentación ha sido preparada por SOS Cuétara SA (en adelante “ Grupo SOS” , SOS o “La Compañía”). La información recogida en esta presentación no ha sido verificada independientemente y está, en todo caso, sujeta a cambios y modificaciones.

Ni SOS ni ninguna de sus filiales o asesores serán responsables de la exactitud de la información o afirmaciones recogidas en esta presentación y en ningún caso su contenido constituirá ningún tipo de garantía explícita o implícita por parte de SOS. Asimismo, ni SOS ni ninguna de sus filiales o asesores serán responsables (salvo negligencia) de cualquier pérdida o daño que pudiera derivarse del uso de esta presentación o su contenido. Esta presentación no podrá ser copiada o distribuida a terceras personas o entidades.

Las acciones objeto de la presente emisión no han sido, y no serán registradas bajo la *United States Securities Act, 1933*. El presente documento no constituye una oferta de acciones en EEUU.

# Índice

---

- Introducción**
- Ejercicio 2004
- Minerva Oli
- Perspectivas 2005
- Conclusión

**Durante el último año hemos superado los 1.000 millones de euros en facturación y en capitalización bursátil. Grupo SOS ya es la segunda empresa de alimentación en España**

---

### Misión

- ✓ Liderazgo mundial en aceite de oliva envasado.
- ✓ Liderazgo mundial en arroz empaquetado.
- ✓ Liderazgo ibérico en galletas y en aceites de semillas.
- ✓ Ser la mayor empresa española de productos bajo marca en el mercado de alimentación

### Hitos

- ✓ Mayores ventas y volumen en aceite de oliva envasado
- ✓ Salto importante en mercados internacionales con incorporación de ARI
- ✓ 80% de mercado de aceite de semilla bajo marca en España
- ✓ Galletas año difícil
- ✓ Posiciones de marcas fortalecidas

## Grupo SOS ha sido fiel a una estrategia definida al principio del proyecto

✓ <u>Estrategia</u>	✓ <u>Clave</u>	✓ <u>Hitos</u>
<b>Marcas líderes</b>	Factor de competitividad en mercados maduros	Carbonell, SOS, Cuétara, Sasso, Abu-Bint
<b>I + D + i</b>	Innovación y desarrollo de nuevos y ya existentes productos y procesos industriales	Oleosan, Escualeno, Sabor.es, Flakes y Sojasol
<b>Internacionalización</b>	Crecimiento con marcas capaces de adaptarse a diferentes mercados y categorías	EEUU, Reino Unido, Arabia Saudí, Japón y Australia
<b>Alianzas estratégicas</b>	Alianzas y adquisiciones en mercados estratégicos	ARI Aceica Minerva
<b>Modelo de gestión</b>	Modelo de gestión unificado con eficiencia en costes	Integración de ARI Informe de sostenibilidad Plataforma tecnológica (SAP)

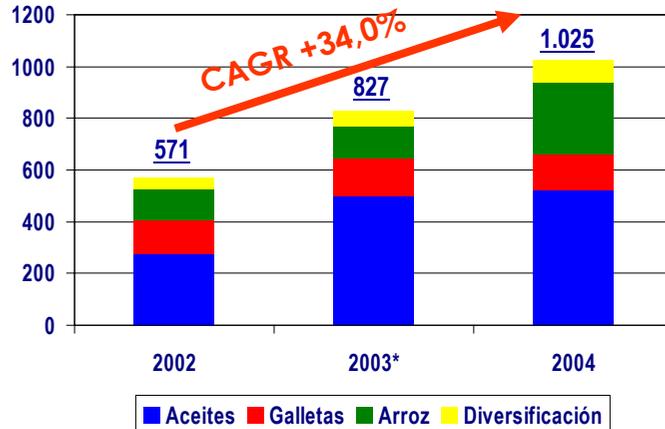
# Índice

---

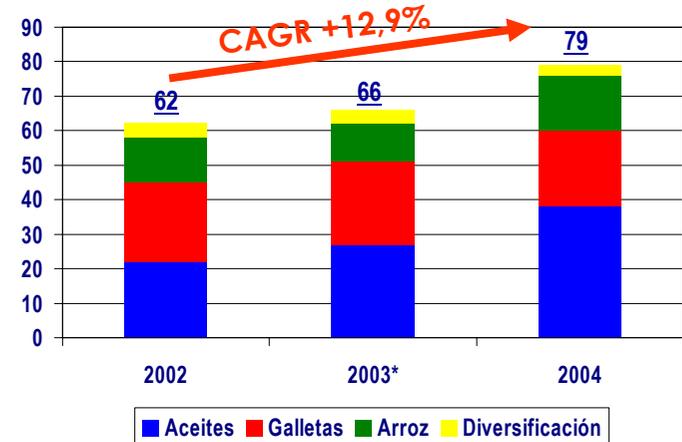
- ❑ Introducción
- ❑ **Ejercicio 2004**
- ❑ Minerva Oli
- ❑ Perspectivas 2005
- ❑ Conclusión

# En 2004, las cifras más significativas para el Grupo han sido fieles a nuestro modelo de negocio

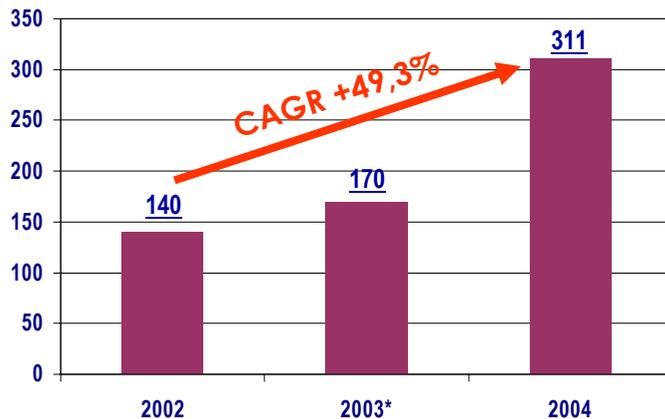
Evolución de la cifra de negocio por división



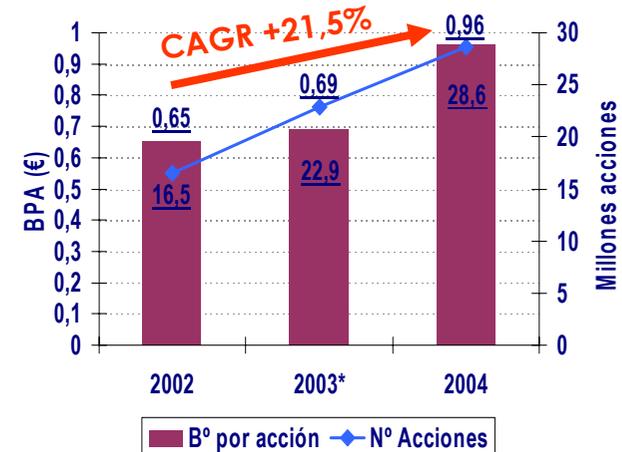
Evolución del EBITDA por división



Evolución de las ventas internacionales



Evolución beneficio por acción 2002 – 2004



2003\*: Proforma 2003 (Enero-Diciembre), no auditados

# En 2004 hemos consolidado nuestro liderazgo en aceite

## ENTORNO MACRO

- Buenas perspectivas de crecimiento en el mercado americano tras el reconocimiento de la FDA<sup>1</sup> del aceite de oliva como alimento saludable.

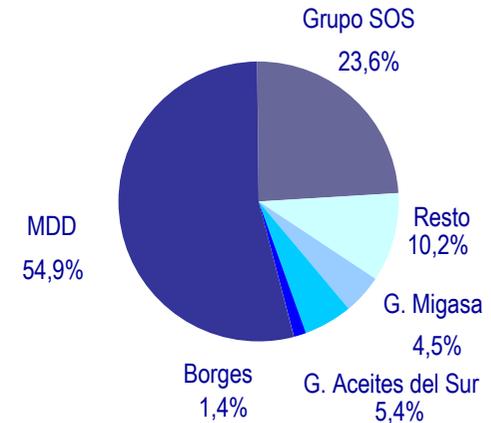
## GRUPO SOS

- El grupo SOS es líder con una cuota de mercado del 23,6%. El 76,5% de las ventas del área se realizan bajo marca
- Fuerte crecimiento en ventas en los mercados estratégicos: EEUU, México y Reino Unido.
- Los aceites de semillas se han visto afectados por el crecimiento de la marca de distribución, aunque la rentabilidad global de esta línea se está incrementando.
- Los resultados a dic-04 recogen la recuperación de márgenes del segundo semestre, siendo el EBITDA/ Ventas: 8,1% en 4T-04
- Los márgenes se ven dañados por la subida de precios en origen: +11% ejercicio 2004 (+30% 1S04). La tendencia continúa en 2005: +17% 1T05.

MM EUR	2003*	2004	% Var.
Ventas	501,2	521,3	4,0%
EBITDA	27,3	37,9	38,8%
% Margen	5,4%	7,3%	

\* Proforma 2003 (Enero-Diciembre), no auditados

### Aceite – Cuota de mercado



Fuente: Scantrack Nielsen– Año 2004

1. FDA: Food and Drug Administration.

## En arroz hemos tenido un buen desarrollo en España e incorporado ARI

### ENTORNO MACRO:

- La actividad de exportación se ha visto afectada por las distorsiones derivadas de la introducción de la OCM del arroz en este trimestre.
- La nueva OCM será favorable para el Grupo ya que está posicionado en dos de los tres bloques suministradores de arroz.

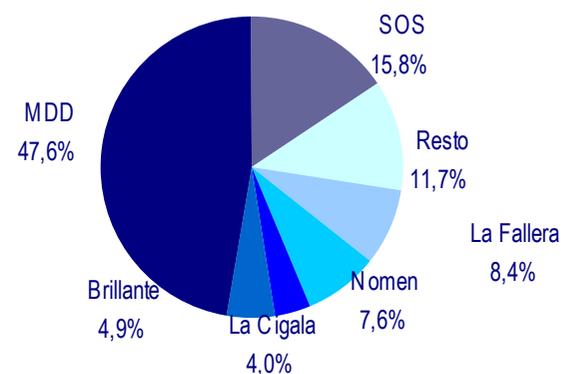
### GRUPO SOS:

- Excelente evolución del negocio en España con incremento de cuota de mercado que ya se sitúa en el 15,8% siendo las ventas bajo marca un 95,1%
- Durante 2004 se ha integrado ARI, mejorando su resultado individual de forma significativa. Sin embargo, los márgenes operativos de la división están penalizados por esta integración.

MM EUR	2003*	2004	% Var.
Ventas	118,3	278,8	135,7%
EBITDA	11	16	45,5%
% Margen	9,3%	5,7%	

\* Proforma 2003 (Enero-Diciembre), no auditados

### Arroz – Cuota de mercado



Fuente: Nielsen – TAM: ON 2004

## El año ha sido un año de estabilización para la división de Galletas

### ENTORNO MACRO:

- Cierta ralentización del crecimiento en el 2S.
- Cambio del mix de galleta “tradicional” a galleta integral.

### GRUPO SOS:

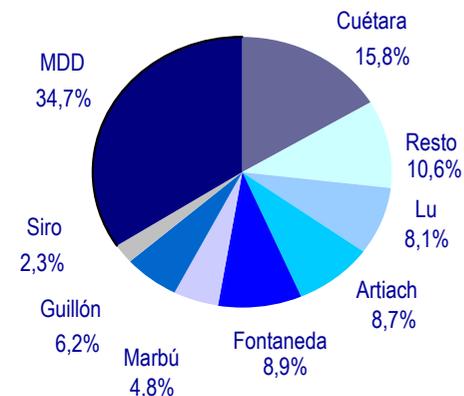
- 15,8% de cuota de mercado y 73% de ventas bajo marca.
- Distinción del grupo en el segmento de desayuno (“Flakes”).
- En el 2004 100% de las galletas Cuétara se ha elaborado con Oleosán<sup>(1)</sup>

1. Oleosán es un aceite desarrollado por el Grupo SOS con una ausencia de grasas “trans” que lo hacen más saludable (según dictamen del CSIC)

MM EUR	2003*	2004	% Var.
<b>Galletas</b>			
Ventas	145,6	142,0	-2,5%
EBITDA	23,6	21,8	-7,6%
% Margen	16,2%	15,4%	

\* Proforma 2003 (Enero-Diciembre), no auditados

### Galletas – Cuota de mercado



Fuente: Infoscan IRI - Año 2004

## Con Acyco se han incrementado las ventas pero sin rentabilidad aceptable

### □ División de diversificación:

- Fuerte crecimiento en ventas por la incorporación de Acyco. Se estima incremento adicional del área de aceitunas.
- Penalización de márgenes por las exportaciones, sobre todo de aceitunas, afectadas por el precio de la materia prima y la evolución del USD.
- Lanzamiento de la nueva gama de vinagres Louit acompañada por campañas de publicidad con un inversión que en corto plazo ha afectado su rentabilidad

MM EUR	2003*	2004	%Var.
<b>Diversificación</b>			
Ventas	62,1	83,3	34,1%
EBITDA	4,3	3,8	-11,6%
% Margen	7,0%	4,6%	

\* Proforma 2003 (Enero-Diciembre), no auditados



## Adquisiciones destacadas – ARI y Aceica

Probada eficacia en la gestión de adquisiciones. Las dos últimas:



### Descripción de la operación

- Fecha:** dic-03
- Porcentaje adquirido :** 80,71%
- Importe:** EUR 29 MM
- Racionalidad:** 1) posicionamiento del Grupo SOS en el mercado estadounidense a través de la 2ª compañía de arroz del mercado. 2) Acceso a más de 5.000 puntos de venta que podrían distribuir todos los productos del Grupo.
- En abril de 2005 se ha desinvertido la planta de Maxwell (California).

### Evolución de la actividad

\$ MM	dic-03	dic-04	% Var.
Ventas	124,7	142,0	+13,8%
EBITDA	2,5	4,9	+96%
% Margen	2,0%	3,5%	-
Rdo. Neto	-2,4	2,7	n.a.
% Margen	-1,9%	1,9%	

Fuente: Grupo SOS.

### Descripción de la operación

- Fecha:** sep-03
- Porcentaje adquirido :** Aceica Refinería 100%
- Importe:** EUR 6 MM
- Racionalidad:** 1) Marcas líderes en Canarias (Happy day, Racsa) 2) Planta envasadora en puerto estratégico

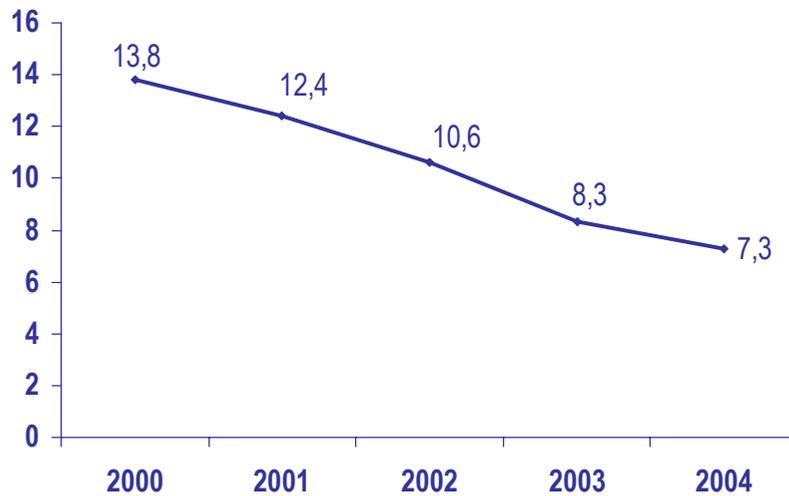
### Evolución de la actividad

\$ MM	dic-03	dic-04	% Var.
Ventas	14,3	12,4	- 13,3%
EBITDA	-0,2	0,7	n.a.
% Margen	-1,4%	5,6%	-
Rdo. Neto	-0,7	0,5	n.a.-
% Margen	-4,9%	4,0%	

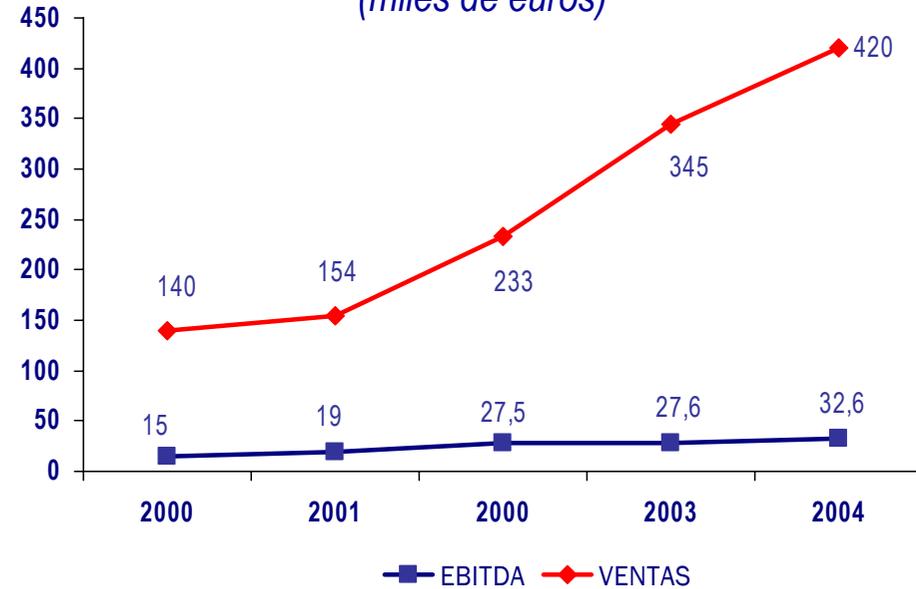
Fuente: Grupo SOS.

## La excelencia operativa nos permite ajustar la base de costes para crecer e invertir en actividades comerciales

Coste de estructura/Ventas  
(%)



Productividad empleados  
(miles de euros)



### Programa 5 en 5

Programa global para llegar a unos costes de estructura equivalentes a un 5% de las ventas en 5 años

### Plan industrial:

En 2004 se cerró la planta de Galletas en Museros centralizando su producción a la planta de galletas en Villarejo de Salvanes

# La innovación sigue con la meta de lanzar 1 producto nuevo cada 6 meses por división – programa 1 en 6

## Selección de lanzamientos más destacados

Sector	Producto	Ventaja / Concepto
Aceite	Sojasol Primera Campaña	Aceite de semilla y soja altamente saludable Aceite de Oliva VE con solo el primer aceite de la campaña
Arroz	Doy pack Sabor.es	Arroz en bolsa preparado de cocción rápida Gama de platos preparados
Galletas	Tosta Rica Choco Mini Flakes Benito	Galleta Tosta Rica cubierta de Chocolate Concepto de Flakes para desayuno con imagen nueva
Diversificación	Nueva gama Louit Pictolín Nata	Mayonesa con aceite altamente saludable Nueva gama de caramelos sin azúcar

La innovación no incluye la extensión de gama, que en 2004 ha supuesto la inclusión de 40 nuevos productos en el mercado



**Grupo  
SOS**

# Índice

---

- ❑ Introducción
- ❑ Ejercicio 2004
- ❑ **Minerva Oli**
- ❑ Perspectivas 2005
- ❑ Conclusión

## El aceite de oliva es la mayor oportunidad de crecimiento para Grupo SOS.

- ❑ El mercado con mayor recorrido para crecer internacionalmente es el de aceite: su consumo mundial crece por encima de la capacidad de fabricación
- ❑ TACC 6,6% en países no tradicionales durante los últimos 10 años
- ❑ El interés internacional por las bondades saludables están incrementando el consumo de este producto
- ❑ Dentro del sector de aceite, las empresas italianas han ocupado durante años una posición destacada donde en muchos países el aceite de oliva es simplemente italiano
- ❑ Principales empresas italianas de aceite de oliva:

Principales Empresas	Bertolli	Carapelli	Salov (Filippo Berio)	Minerva
Ventas	€450 M*	€240M*	€ 230M*	€190M*
Exportación (% Ventas)	25%	33%	48%	60%
Exportación (Valor)	€113 M	€80 M	€110 M	€115 M
Propietarios	Unilever Bestfoods	Fondos venture capital: B&S Private Equity, Arca Impresa Gestioni y Ducato Venture.	Familia Fontana	Familia Gasparini y dos firmas de private equity (Athena y Fidia)

\* Estimación ingresos de la actividad de aceite de oliva envasado

# La reciente adquisición de Minerva Oli, S.p.A. refuerza la posición de liderazgo del Grupo SOS en el sector del Aceite de Oliva

Racionalidad	Impacto
Líder mundial en Aceite de Oliva	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Grupo SOS refuerza su liderazgo mundial en el sector del Aceite de Oliva envasado, tanto en volumen como en valor.</li> </ul>
Bien posicionado en Italia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Cuarto mayor Grupo en el mercado de Aceite de Oliva italiano con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas 2004 de 192M Euros</li> <li>▪ EBITDA 2004 de 8,3 M Euros</li> </ul> </li> </ul>
Importante presencia en mercados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Presencia en mercados estratégicos para Grupo SOS como EEUU, Alemania, Austria, Australia, Nueva Zelanda y Japón.</li> <li>❑ Multiplica por cuatro las ventas internacionales de aceite de oliva del Grupo.</li> <li>❑ Producto italiano reconocido a nivel mundial con potencial para penetrar en nuevos mercados.</li> </ul>
Incorporación de marcas líderes a nuestro portafolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Bien situado en el mercado italiano de aceite de oliva con Sasso, marca emblemática en Italia durante mas de 100 años y con Minerva.</li> <li>❑ Otras marcas líderes en mercados internacionales: Lupi, Montolivo y Dante.</li> </ul>
Acceso a nuevos mercados para el suministro de materias primas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Incorporación de importante know how en el suministro de materia prima.</li> <li>❑ Potencial para suministro desde nuevos mercados.</li> <li>❑ Mayor poder de negociación.</li> </ul>

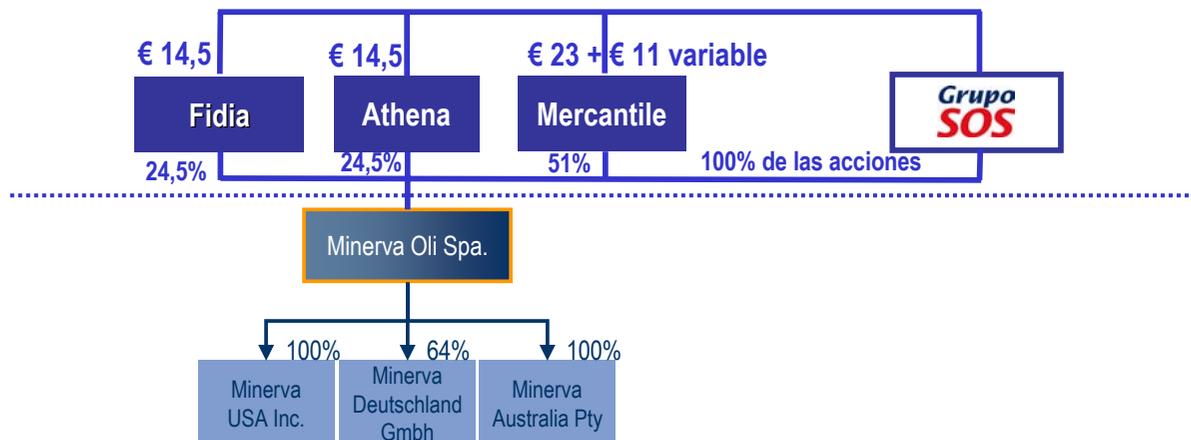
# La adquisición de Minerva fue diseñada de manera que el socio industrial permaneciese vinculado a SOS y que la cotización de la acción nos permita abaratar la operación

## ❑ Importe total (€63,2MM):

- €52MM pago a los accionistas. Mercantile se obliga a comprar acciones SOS; Resto de socios: cash.
- €11,2MM pago aplazado a 3 años, vinculado a la evolución del 2,05% de acciones de SOS adquiridas por Mercantile.  
El precio futuro de estas acciones determinará si la revalorización ha sido suficiente para no tener que realizar un desembolso adicional.

❑ El pago a los accionistas (€52 MM) y la refinanciación de parte de la deuda de Minerva (€18 MM) se han financiado mediante un préstamo **punte subordinado por importe de €70 MM** suscrito por los accionistas mayoritarios del grupo SOS y Cajas de Ahorro.

❑ El resto de la deuda neta de Minerva (€29 MM) será asumida por el grupo SOS.

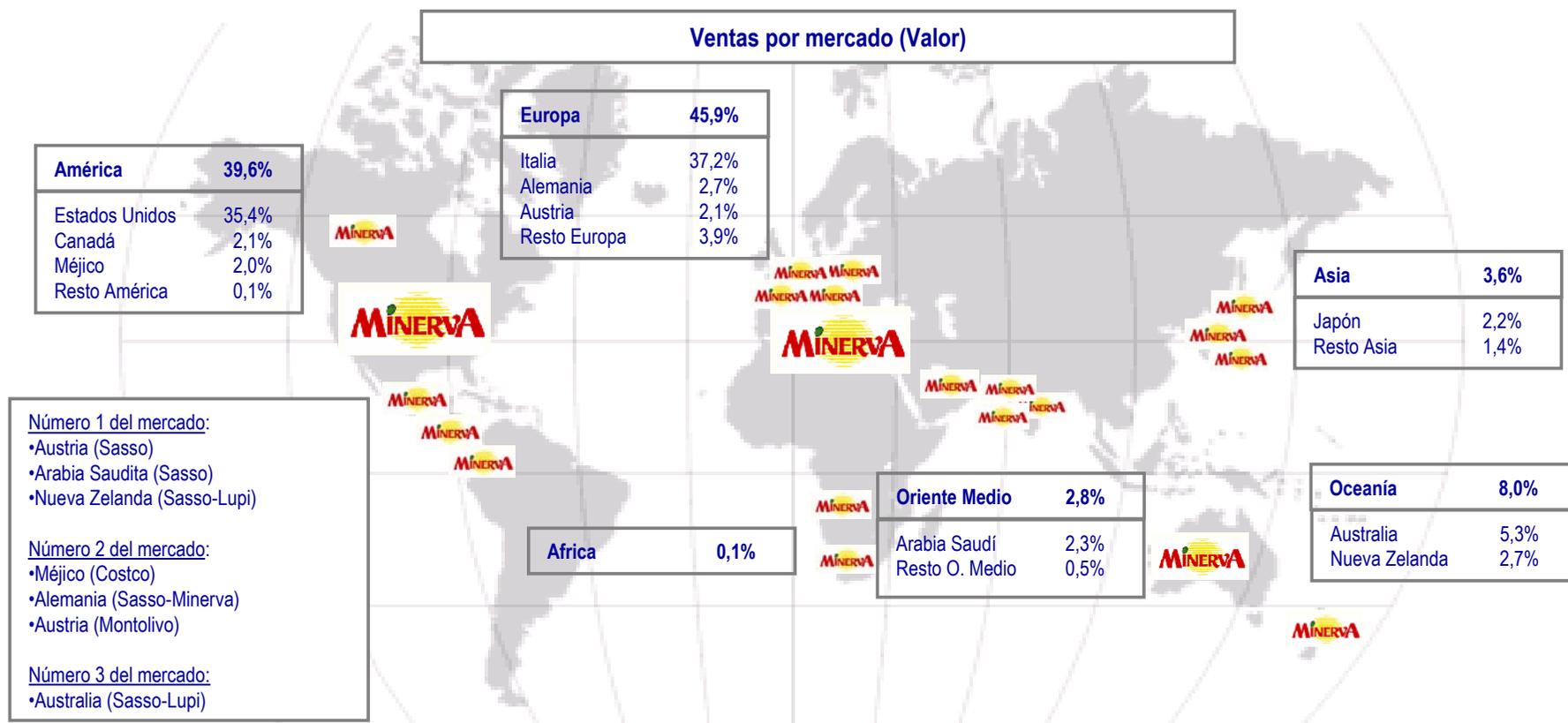


Fuente: Grupo SOS

■ Sociedad envasadora  
■ Sociedad comercializadora

# Los Mercados en los que opera Minerva encajan perfectamente con la estrategia de SOS

- ❑ El Grupo Minerva es el **segundo exportador mundial de aceite de oliva envasado** con presencia en 35 países y se encuentra entre los líderes en algunos de los países en los que está presente.
- ❑ Más de la mitad de las ventas del Grupo se realizan en el exterior.



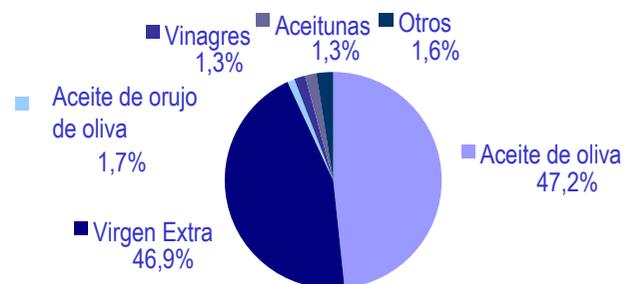
# El Mix de ventas de Minerva está equilibrado y orientado a sus mercados

- ❑ **Aceite de oliva puro:**
  - 76% ventas de la división **bajo marca**, sobre todo Sasso para el mercado nacional y Montolivo para el mercado exterior.
  - **Distribución** 19% de las ventas de aceite de oliva (Kirkland y Sysco aglutinan un 72,4% de la MD).
  - El 5% restante corresponde a ventas de aceite de oliva a **granel**.

- ❑ **Aceite virgen extra:**
  - **Bajo marca** más del 50% de aceite virgen extra del Grupo de los que más del 33% es bajo Sasso.
  - **Distribución** supone un 31% del total de aceite virgen extra comercializado. (Kirkland aporta el 71% de la MD).

- ❑ **Otros productos:**
  - También procesa y comercializa otros productos relacionados con el negocio principal como (i) **aceite de semilla**, (ii) **vinagres** y (iii) **aceitunas de mesa**.
  - Comercialización de **condimentos y salsas**.

## Desglose de ventas por productos (Valor)



*Fuente:* La Compañía. Ventas año 2004.

## Principales productos



## Las instalaciones industriales de Minerva en envasado y su dependencia de terceros en refinado nos permitirá aflorar importantes sinergias industriales

- ❑ Minerva tiene en propiedad sus **instalaciones productivas en Voghera** en las que realiza el blending y envasado del aceite así como los análisis de laboratorio. La capacidad total es de 5.500 tm. Las instalaciones se encuentran utilizadas en un 50% aproximadamente.
- ❑ Adicionalmente, Minerva refina en las **instalaciones de Unilever** la mayor parte del aceite de oliva lampante adquirido.
- ❑ Las **oficinas principales** se encuentran en Génova.
- ❑ Minerva cuenta con una plantilla de unas **100 personas**, de las que la mayor parte se encuentran en la planta de Voghera y en las oficinas centrales en Génova. En las filiales, se limita al departamento comercial.

Planta de Voghera	
	(m <sup>2</sup> )
Superficie total	22.000
Superficie construida	17.000
Tanques y tuberías	2.000
Embotellado	4.000
Almacén	11.000
Capacidad total	5.500

*Fuente:* La Compañía.



## En el año 2003 Minerva adquiere la marca Sasso a Nestlé, lo que le lleva a incrementar sus ventas un 40%

### □ Incremento de ventas:

- Nacionales: adición de las ventas de Sasso
- Exteriores: ventas en Estados Unidos (acuerdo con Costco)

### □ Margen de EBITDA: influido por el alza en los precios en origen, mitigado por una política de ajuste al alza de precios finales.

### □ Incremento de la amortización (2003 y 2004) tras la adquisición de la marca Sasso (principal causante de las pérdidas netas de ambos ejercicios).

### □ Resultado financiero negativo: financiación de la compra de Sasso e incremento financiación del circulante.

### □ Inmovilizado inmaterial: compra de la marca Sasso.

### □ Crecimiento del fondo de maniobra: firma del contrato con Costco y reorganización de la red comercial en Australia.

EUR 000	2001	2002	2003	2004 *
Ventas	122.935	118.995	169.828	192.072
(Explotación)	(119.767)	(112.955)	(163.534)	(183.798)
EBITDA	3.168	6.041	6.293	8.274
% Margen	2,6%	5,1%	3,7%	4,3%
EBIT	1.666	4.383	1.439	3.195
% Margen	1,4%	3,7%	0,8%	1,7%
(Financiero y Extraor.)	(1.983)	(5.863)	(4.107)	(3.829)
EBT	(317)	(1.481)	(2.668)	(634)
EAT	(84)	(2.272)	(2.958)	(898)
Activo total	53.166	54.364	126.171	120.610
Inmovilizado	12.309	14.171	63.292	59.570
FFPP	8.513	7.049	34.068	33.259
DFN	18.428	14.519	51.630	46.671

No auditado

Fuente: La Compañía.

# Ya hemos empezado a trabajar con las sinergias identificadas en Minerva

---

## Ahorros en costes de estructura:

- Cierre de la oficina de Minerva en Génova.
- Reorganización de personal: reducción de funciones absorbidas por la matriz.
- Mejoras en el contrato de distribución en Estados Unidos.

## Mejora en la gestión de compras y aprovisionamientos:

- Minerva basa sus compras en la diversificación de mercados dentro y fuera de la UE manteniendo niveles de calidad adecuados con un precio medio competitivo mientras que más del 80% de la materia prima adquirida por SOS proviene del mercado español.

## Economías de escala en la producción de aceite de oliva:

- Parte importante del aceite de oliva de Minerva que actualmente refina Unilever podrá ser refinado en nuestras instalaciones de Alcolea.
- Al refinar mayores cantidades de aceite se generan más subproductos: incremento de la producción de escualeno.

## Cross-selling:

- de aceite en EEUU. Redes de distribución complementarias: la de Minerva está ubicada en el Nordeste, la de ARI en el Sudeste y la de Carbonell en Florida.
- de aceitunas en Alemania: mercado en claro crecimiento.

Tax shield derivado de la deductibilidad fiscal del fondo de comercio generado en Grupo Sos por la compra de Minerva.

## Dentro de las sinergias identificadas ya hemos cuantificado ahorros importantes

Sinergia detectada	Probabilidad	Plazo de realización	Cuantificación
Poder de compra	Alta	Medio	5,0
Economías de escala en producción	Alta	Medio	1,5
Ahorros de coste de estructura	Alta	Inmediato	0,5
Cross selling	Media / Alta	Medio	No cuantificada
Cross selling - Aceite	Alta	Medio	No cuantificada
Cross selling - Arroz	Media	Medio	No cuantificada
Cross selling - Galletas	Media	Medio	No cuantificada
Cross selling - Diversificación	Alta	Medio	No cuantificada
Tax shield (fondo de comercio)	Alta	Inmediato	0,6
<b>TOTAL SINERGIAS (anuales)</b>			<b>7,6</b>

*(Importes en millones de Euros)*

- Se ha realizado una valoración de las sinergias mediante el descuento de los flujos de caja que se estima generen cada una de las sinergias detectadas en la operación. Esta valoración da un importe total de **€112M**

## La integración completa de Minerva dentro de Grupo SOS se está llevando a cabo sin retrasos

---

- ❑ Trabajamos bajo el programa 90 en 90, desarrollado internamente y basado en nuestra experiencia acumulada. Este programa implica que el 90% de los cambios necesarios para la integración se lleva a cabo en los primeros 90 días.
- ❑ Hitos:
  - Organigrama consensuado con todos desde el primer día.
  - El día del cierre de la operación se toma el control de la empresa con 4 personas asignadas con presencia física en las instalaciones de Minerva y desplazamiento de 2 funciones a la central (marketing y compras).
  - Reuniones con los clientes y proveedores más importantes (p.ej. Costco) para ampliar la colaboración.
  - Compras de materia prima coordinadas de manera central para Italia y para España desde España (Villarejo).
  - Traslado a la planta de Voghera de las actividades que se venían llevando a cabo en la oficina central de Minerva en Génova proyectado para el mes de julio.
  - Integración en SAP prevista para el 1 de julio.

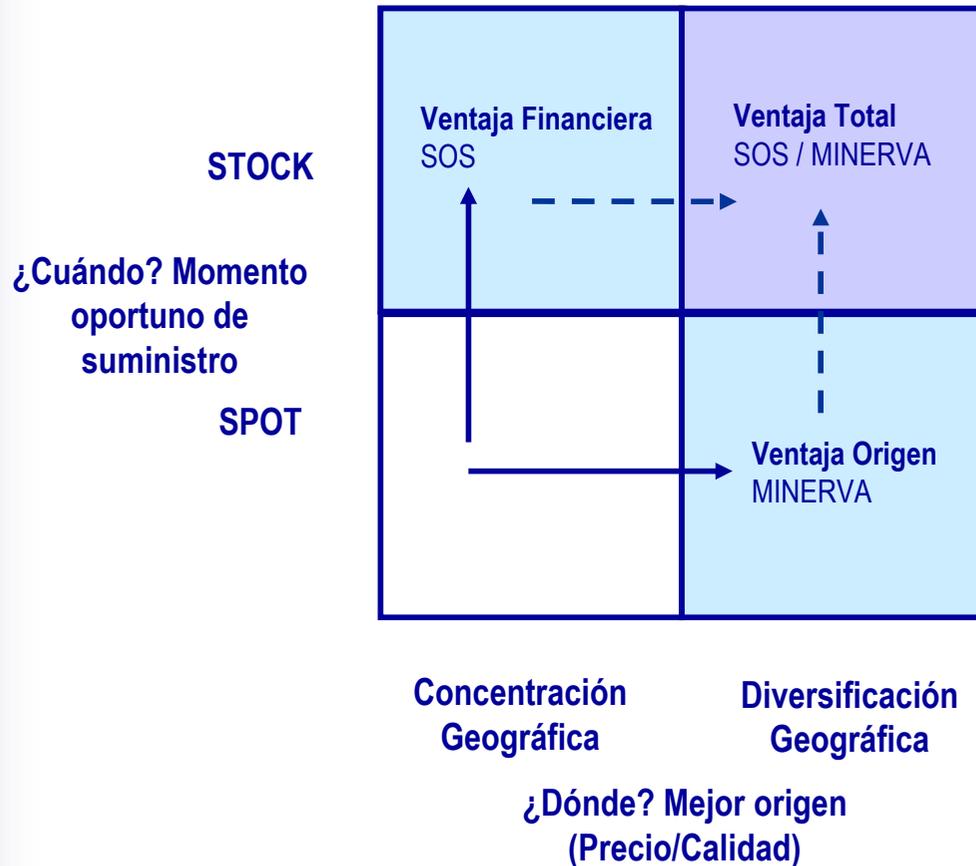
# Índice

---

- Introducción
- Ejercicio 2004
- Minerva Oli
- Perspectivas 2005**
- Conclusión

# Tenemos una nueva posibilidad de gestionar volatilidad y disminuir la dependencia geográfica

## Optimización del suministro de materia prima



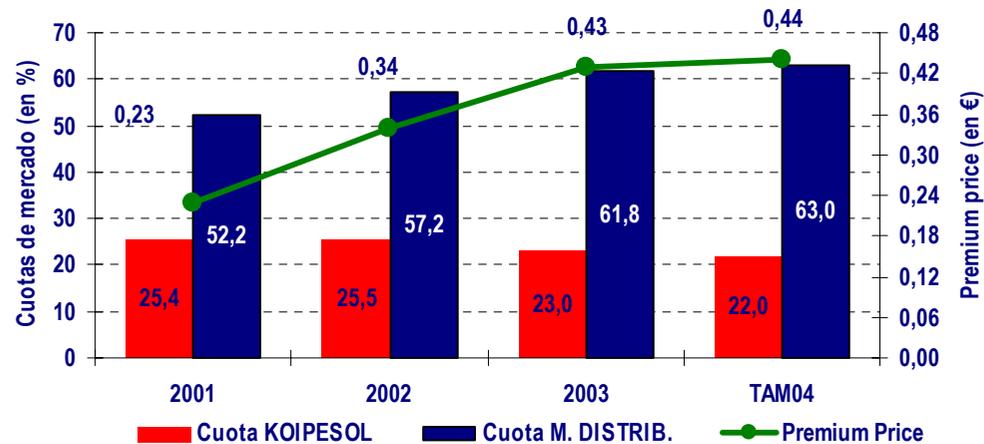
## Ventajas competitivas Grupo SOS

- ❑ Capacidad financiera para optimizar stocks y no estar en manos de la volatilidad del precio spot
- ❑ Expertise en compra de materia prima gracias a diversificación geográfica y buen timing
- ❑ Único operador español que puede trasladar costes al mercado

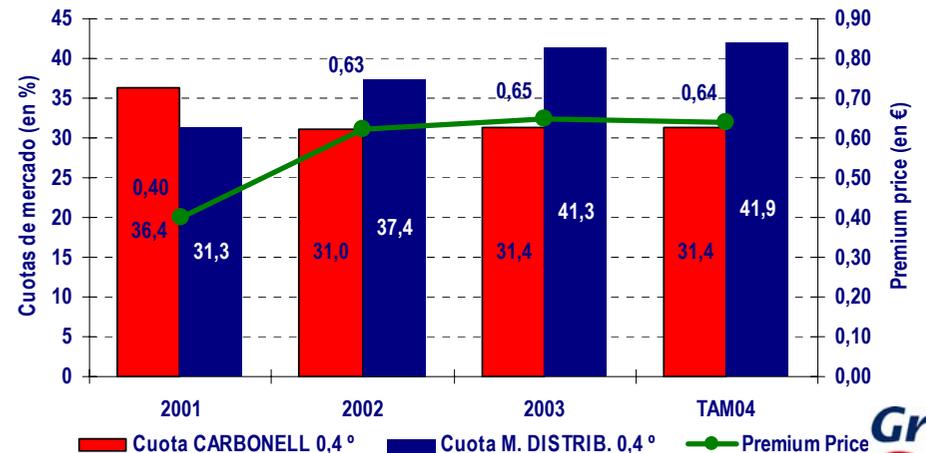
- ❑ Esta lógica se repite en el mercado del arroz entre los dos bloques de la OCM (UE y NAFTA)

# El premium en los precios demuestra la fortaleza de nuestras marcas

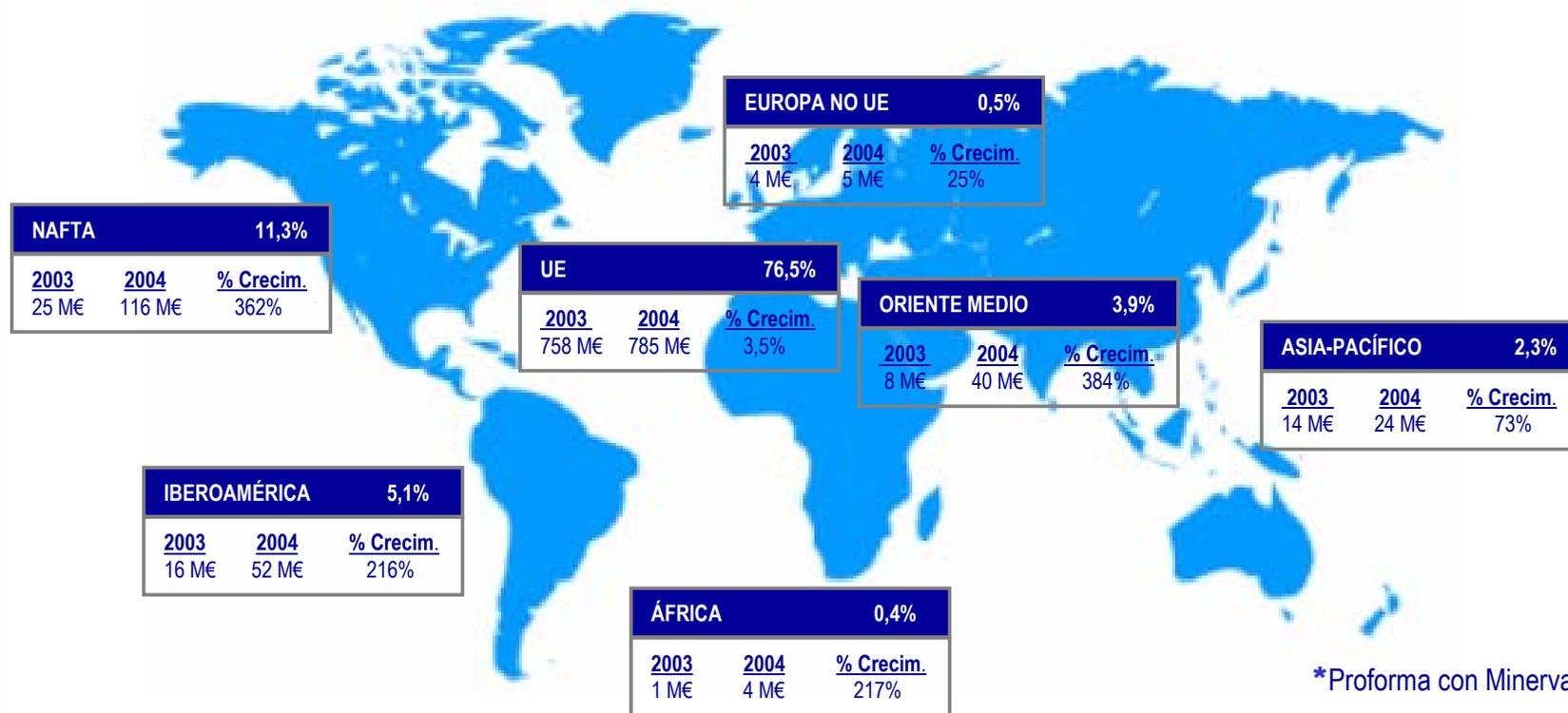
Evolución cuotas y diferencial PVP Koipesol vs. M. Dist.



Evolución cuotas y diferencial PVP Carbonell 0,4° vs. M. Dist. 0,4°



# El Grupo ha expandido su presencia internacional y ahora cuenta con redes de distribución propia en más de 10 países y ventas en 90 países



ACEITE
Nº1 España, Brasil, Austria, Arabia Saudí y Nueva Zelanda; más vendida mundial
Nº1 en mercados regionales
Nº 2 en Japón (HORECA), Jordania, México, Alemania, Austria
Nº 3 en Australia
Posición líder en Iberoamérica (Mercados locales)

GALLETAS
Nº1 en España
Nº 2 en Portugal

ARROZ
Nº 1 en España, Portugal, Arabia Saudí, Rep. Checa, Argelia, Jordania, mercados regionales
Nº 2 en México
Nº 1 en mercados regionales



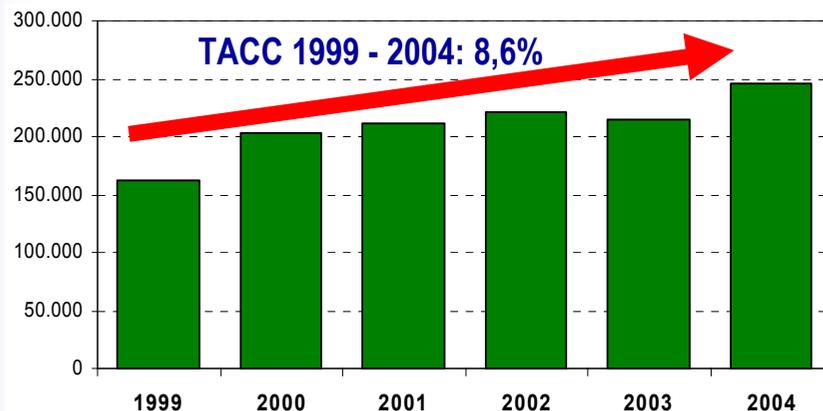
# Los crecimientos detectados en el mercado estadounidense representan una oportunidad importante para nuestros productos.

- ❑ Evolución del consumo: +15% en 2004 vs. 2003
- ❑ Más del 80% del aceite proviene de Italia y España
- ❑ Concienciación de la población americana de la importancia de la ingesta de alimentos saludables.
- ❑ Recomendación FDA en noviembre de 2004:

Dos cucharadas diarias de cada americano es el equivalente al consumo mundial:  
 280 Millones de personas en EE.UU. x 23 grs x 365 días = 2.350.600 tm de aceite

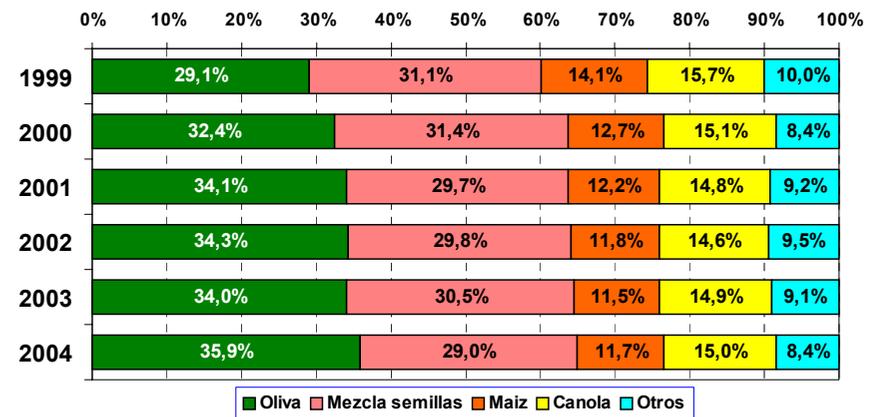
- ❑ Cambio en la dieta de la pirámide, destacando el aceite como alimento base.

**Importaciones EE.UU. Aceite de Oliva**



Fuente: C.O.I. (miles de Tm)

**Comercio minorista EE.UU. (Valor)**



Fuente: IRI

# Continuamos apostando por inversiones industriales que permitan competir con las instalaciones más modernas del mercado.

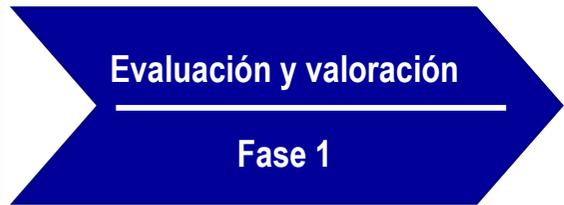
## INVERSIONES INDUSTRIALES

- ❑ Robotización integral del empaquetado de galletas y de almacenes
- ❑ Modernización planta ARI
- ❑ Laboratorio Central de I&D del grupo, más moderno del sector alimentario
- ❑ CANARIAS: Plataforma de exportación desde Zona Franca
- ❑ Freeport, Sevilla y Córdoba: Almacenes inteligentes → Integrados con almacén central de Villarejo



# Utilizamos una metodología de compra para todas las adquisiciones que ha sido desarrollada basada en nuestra experiencia acumulada

---



## Evaluación y valoración

### Criterios de “Knock out”

- Marquista
- Líder en segmento y segmento interesante para SOS
- Esta en mercados geográficos no problemáticos

### Criterios de “Strategic fit”

- El mercado tiene potencial (volumen y tasa de crecimiento).
- Existen sinergias entre ambas operaciones

### Criterios de “Valor aportado”

- Podemos aumentar valor más que otros
- Cuánto tiempo va a ser dilutivo
- Podemos justificar la operación al mercado



## Criterios de negociación

- El precio se basa en estado “stand alone”
  - Sinergias separadas
- Procesos en fases
  - Valoración y contrato en paralelo
  - Due Diligence posterior, antes del pago
- Due Diligence más amplio
  - Revisión completa del negocio y operaciones
  - Base para la integración operativa



## Criterios integración

- Nueva estructura definida en el cierre de la adquisición
- 90% de la integración en 90 días
- Integración en SAP en paralelo
- Primeros ahorros después del crecimiento

# Índice

---

- Introducción
- Ejercicio 2004
- Minerva Oli
- Perspectivas 2005
- Conclusión**

## Conclusión

---

- ❑ El grupo se ha convertido en la **segunda empresa española de alimentación** superando los 1000 millones de euros en ventas y en capitalización bursátil
- ❑ El incremento del valor para el accionista ha sido la consecuencia de una ejecución eficiente de nuestro **modelo de negocio**
- ❑ Las nuevas integraciones, ARI en 2004 y ahora Minerva aportan valor económico y serán claves para nuestro **futuro crecimiento**
- ❑ Minerva además nos permite entrar en **Estados Unidos** con la fortaleza de un líder
- ❑ Para el año que viene esperamos una **consolidación** en nuestros mercados tradicionales y una evolución interesante en los **mercados nuevos**
- ❑ Proyectamos mantener un **crecimiento del EBITDA** superior al 15% durante 2005.

## Contactos en el Grupo SOS

---

### Departamento Corporativo y Relación con Inversores

Pº de la Castellana, 51, 3ª plta.  
28046 MADRID

Tel.: +34 91 319 79 00      Fax: +34 91 319 70 71

*Niklas Sannebro*  
niklas.sannebro@gruposos.com

*María del Hoyo-Solórzano*  
maria.delhoyo@gruposos.com

### Página web

[www.gruposos.com](http://www.gruposos.com)

*(Español e Inglés)*