



A LA COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES

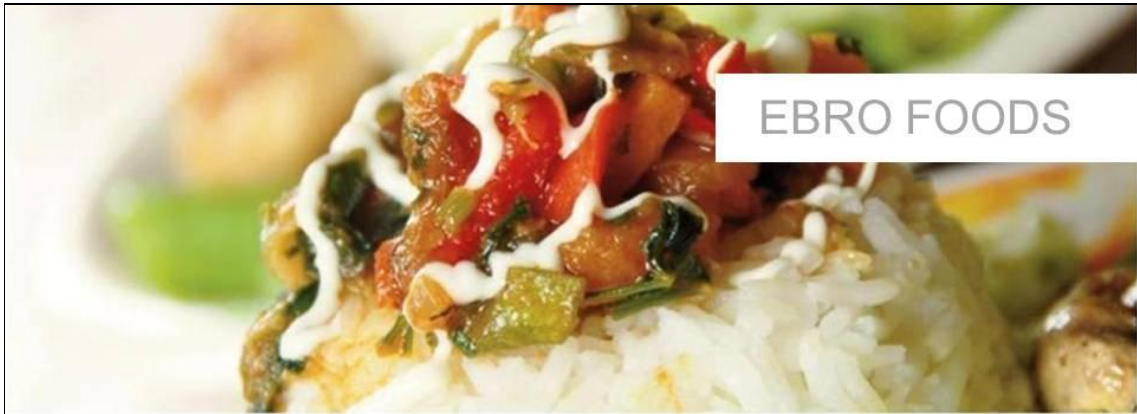
Madrid, a 21 de marzo de 2012

Referencia: presentación sobre la evolución del Grupo Ebro desde el año 2000 hasta actualidad.

Les remitimos la anunciada presentación sobre la evolución del Grupo Ebro Foods desde el 2000 hasta la actualidad, que se va a realizar hoy en el Hotel Park Plaza Westminster Bridge de Londres, sito en SE1 7UT United Kingdom.

Atentamente,

Miguel Ángel Pérez Álvarez
Secretario del Consejo de Administración



EBRO FOODS



Consumer Analyst Group Europe





CAGE

ÍNDICE

1. Introducción
2. Estrategia Corporativa y de Negocio
3. Materias Primas
4. Unidades de negocio 2012
Arroz
Pasta
4. Conclusión
5. Calendario Corporativo 2012
6. Advertencia Legal



1



CAGE

Introducción

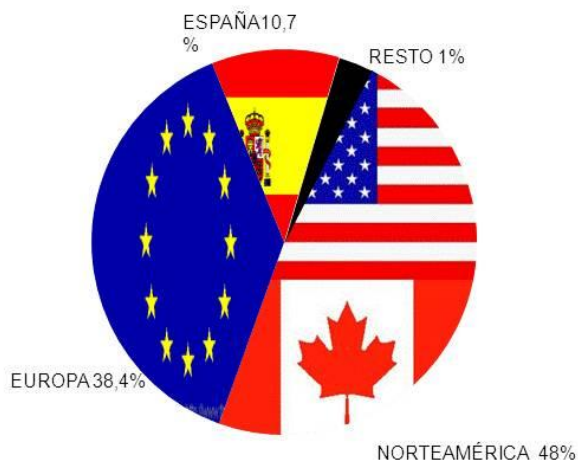
Introducción

- Ebro Foods ("Ebro") es una compañía internacional marquista, con una capitalización bursátil superior a los 2.200 MEUR (cotizada en el Ibex 35) y unas Ventas y un Ebitda 2011 de 1,804 MEUR y 273 MEUR, respectivamente.
- A lo largo de los últimos 10 años ha sufrido una importante transformación que le ha llevado a pasar de ser en el año de 2000 un negocio azucarero implantado en España, a convertirse en el líder de arroz a nivel mundial y el segundo fabricante de pasta en el mundo.
- Esta transformación se ha llevado a cabo tras una inversión de 2.150 MEUR y una desinversión por valor de 1.700 MEUR, desinvirtiéndose en activos tan relevantes como el negocio azucarero o el lácteo, orígenes de la sociedad.
- Durante este periodo, la compañía ha repartido 748 MEUR en concepto de dividendos y podemos presumir de haber llevado a cabo este crecimiento sin realizar ninguna ampliación de capital. Actualmente nuestra posición de deuda es de 1,4 veces deuda neta/Ebitda.
- El Grupo afronta el año 2012 con la intención de seguir afianzando su posición en el mundo del arroz y la pasta, buscando vías de crecimiento orgánico e inorgánico, y siempre con la perspectiva de la innovación en sus productos, orientados hacia el valor añadido.
- Hemos adquirido recientemente la compañía Strom's Products por 50 MUSD. El acuerdo incluye la compra de las marcas No Yolks y Wacky Mac, que incorporaremos a nuestra división de pasta reforzando de este modo nuestra presencia en Estados Unidos y Canadá.



Ebro

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL EBITDA 2011



EBITDA POR DIVISIONES 2011



Estos gráficos reflejan la posición de nuestros negocios conforme a las cifras de cierre del ejercicio 2011.



Ebro



Estrategia Corporativa y de Negocio





Estrategia Corporativa

- Como hemos visto las fusiones y adquisiciones han sido un motor importante de la estrategia de internacionalización, diversificación y crecimiento de Ebro.
- Compramos negocios de distinta naturaleza: plataformas en nuevas zonas geográficas (ej. Riviana), negocios a integrar en esas plataformas (ej. NWP), nuevas áreas de negocio (ej. Panzani), negocios por reestructurar (ej. Birkel), marcas sin fábricas (ej. No Yolks, Minute Rice, etc.).
- Desinvertimos en aquellos negocios que no consideramos estratégicos ya sea porque no nos permiten alcanzar un liderazgo internacional o porque no tengan una sinergia clara con nuestros negocios principales de arroz o pasta (ej. lácteos, azúcar, zumos o galletas).
- A su vez, sabemos optimizar los procesos de reestructuración y de ellos, en el periodo 2000-2011 hemos realizado ventas por 500 MEUR, fruto de la puesta en valor y venta de los activos ociosos disponibles que surgen con los mismos.
- Acometemos un proceso de integración de las compras que es de distinta índole en función del activo adquirido. Si es una nueva zona geográfica, surgen economías de escala (principalmente de aprovisionamiento o I+D); si es una nueva área de negocio, comienza la fase de integración en la plataforma (NWP + Riviana Ebitda Proforma 2006: 116 MUSD; en Ebitda 2011, 175 MUSD = crecimiento TAMI 9%); si son negocios por reestructurar y marcas sin fábricas, las sinergias son más claras.
- Hemos encontrado unos negocios que crecen en línea con los incrementos demográficos de las zonas donde actuamos, que al mismo tiempo son muy parecidos y que unidos, generan sinergias de marketing, logística, producción, compras, ventas, etc., por ser altamente complementarios.



Estrategia de Negocio

- Una vez realizadas las integraciones dentro de cada plataforma, trabajamos en distintas palancas con el objetivo de alcanzar un crecimiento en Ebitda de entre el 5-9% durante los distintos periodos estratégicos y con una rentabilidad en términos de ROCE de entorno al 20%.

Miles de EUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TAMI 11/05
Ebitda	109.401	151.063	169.820	220.215	240.898	267.479	273.106	16,5%
ROCE	9,9%	11,9%	12%	14,5%	18,5%	21,3%	22,2%	

- Estas palancas son:
 - Fuertes planes de innovación.
 - Importantes inversiones en publicidad.
 - Crecimiento en volúmenes con márgenes y abandono de productos con poco margen.
 - Implementación de un agresivo plan de reducción de costes.
 - Reestructuraciones y optimización de nuestras instalaciones industriales.
 - Diversificación de las fuentes de aprovisionamiento. Ej. Tailandia o Egipto.
 - Penetración en categorías conexas. Ej. Salsas, pasta fresca, arroz y pasta congelada, ready meals etc.





Estrategia Corporativa

- o Como hemos visto las fusiones y adquisiciones han sido un motor importante de la estrategia de internacionalización, diversificación y crecimiento de Ebro.
- o Compramos negocios de distinta naturaleza: plataformas en nuevas zonas geográficas (ej. Riviana), negocios a integrar en esas plataformas (ej. NWP), nuevas áreas de negocio (ej. Panzani), negocios por reestructurar (ej. Birkel), marcas sin fábricas (ej. No Yolks, Minute Rice, etc.).
- o Desinvertimos en aquellos negocios que no consideramos estratégicos ya sea porque no nos permiten alcanzar un liderazgo internacional o porque no tengan una sinergia clara con nuestros negocios principales de arroz o pasta (ej. lácteos, azúcar, zumos o galletas).
- o A su vez, sabemos optimizar los procesos de reestructuración y de ellos, en el periodo 2000-2011 hemos realizado ventas por 500 MEUR, fruto de la puesta en valor y venta de los activos ociosos disponibles que surgen con los mismos.
- o Acometemos un proceso de integración de las compras que es de distinta índole en función del activo adquirido. Si es una nueva zona geográfica, surgen economías de escala (principalmente de aprovisionamiento o I+D); si es una nueva área de negocio, comienza la fase de integración en la plataforma (NWP + Riviana Ebitda Proforma 2006: 116 MUSD; en Ebitda 2011, 175 MUSD = crecimiento TAMI 9%); si son negocios por reestructurar y marcas sin fábricas, las sinergias son más claras.
- o Hemos encontrado unos negocios que crecen en línea con los incrementos demográficos de las zonas donde actuamos, que al mismo tiempo son muy parecidos y que unidos, generan sinergias de marketing, logística, producción, compras, ventas, etc., por ser altamente complementarios.



Estrategia de Negocio

- o Una vez realizadas las integraciones dentro de cada plataforma, trabajamos en distintas palancas con el objetivo de alcanzar un crecimiento en Ebitda de entre el 5-9% durante los distintos periodos estratégicos y con una rentabilidad en términos de ROCE de entorno al 20%.

Miles de EUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TAMI 11/05
Ebitda	109.401	151.063	169.820	220.215	240.898	267.479	273.106	16,5%
ROCE	9,9%	11,9%	12%	14,5%	18,5%	21,3%	22,2%	

- o Estas palancas son:
 - o Fuertes planes de innovación.
 - o Importantes inversiones en publicidad.
 - o Crecimiento en volúmenes con márgenes y abandono de productos con poco margen.
 - o Implementación de un agresivo plan de reducción de costes.
 - o Reestructuraciones y optimización de nuestras instalaciones industriales.
 - o Diversificación de las fuentes de aprovisionamiento. Ej. Tailandia o Egipto.
 - o Penetración en categorías conexas. Ej. Salsas, pasta fresca, arroz y pasta congelada, ready meals etc.





Materias primas



Materias primas

- Las materias primas son una partida muy importante de nuestra estructura de costes. Desde el año 2007 hemos experimentado una volatilidad muy acusada de nuestras materias primas principales: arroz y trigo duro. Compramos unos 2,5 millones de toneladas de arroz y aprox. 1,5 millones de toneladas de trigo duro al año.
- La parte alcista de la curva implica traspasar las subidas al consumidor final lo que hacemos prácticamente en su totalidad aunque con cierto desfase temporal. Este proceso se produce también a la inversa, existiendo el mismo desfase temporal en la parte bajista del ciclo.
- Para minimizar el impacto de esta volatilidad hemos trabajado en distintos frentes:
 - Centralización de las decisiones de compras.
 - Diversificación de fuentes de aprovisionamiento. Ej. Egipto, Tailandia, India, Marruecos, etc.
 - Reducción del peso de las materias primas principales en nuestra estructura de costes. Ej. Con productos de mayor valor añadido.
 - Flexibilizando nuestra política de compras: quedándonos más largos en la fase alcista y comprando lo mínimo necesario para atender la demanda en la fase bajista.
- Si el precio de las materias primas asciende, matemáticamente se reduce el margen Ebitda en términos porcentuales, ya que suben las ventas por el componente precio; lo contrario ocurre cuando baja el precio. Es por ello que nuestros objetivos se miden en crecimiento del Ebitda absoluto y ROCE.





Unidades de negocio 2012



ARROZ





Materia Prima. Arroz 2012

- Las inundaciones acontecidas en Tailandia a finales de 2011, así como la legislación aplicada para la revisión al alza de los precios en favor de los agricultores, hicieron pensar en una escalada de precios. Sin embargo, observamos una cierta relajación en los mismos, gracias a la apertura de las barreras a la exportación por parte de la India, que ha supuesto la salida al mercado internacional de 2-3 millones de toneladas (stocks acumulados en dicho país desde 2008).
- Por otro lado, la nuevas cosechas en EE.UU. son de menor cantidad pero de buena calidad y en Europa, la cosecha 11/12 ha sido muy buena.
- Próximas la cosechas de Mercosur y Australia, no se esperan cambios significativos de tendencia.



Perspectivas para la División Durante 2012

- La integración de los negocios recientemente adquiridos a Deoleo proporciona a la compañía una posición mucho mas consolidada en importantes mercados como el americano, español y portugués, importantes mejoras a nivel industrial y la apertura a nuevas zonas geográficas.
- En el mercado español asumimos el liderazgo de los arroces redondos y en el mercado portugués, afianzamos nuestra presencia en los lineales al habernos hecho con la segunda marca líder de este mercado, altamente complementaria con Cigala en variedades tradicionales.
- En el plano industrial resulta interesante la incorporación de las fábricas de ARI (EE.UU.) y Lassie (Holanda). La fábrica de Freeport nos aportará muchas ventajas y posibilidades en la importación y exportación de la materia prima al estar ubicada en una zona portuaria que permite el acceso a buques de gran calado. En Holanda se incorpora una fábrica en Wormer (Amsterdam), con una importante capacidad industrial en arroces precocinados.
- Por otro lado, la incorporación de los negocios de SOS en Holanda (a través de la marca Lassie) y Oriente Medio, nos abre las puertas a estos dos nuevos mercados tan atractivos para nosotros. En Oriente Medio tendremos exposición a mercados tan importantes como el de Arabia Saudí, que nos permitirá explorar nuevas vías de crecimiento y desarrollo hacia la región Asia Pacífico. Con SOS también accedemos a los mercados de México y Argelia.
- 2012 será un año intenso en lanzamientos, entre los que podemos destacar: las nuevas variedades de Minute Rice Ready To Serve, un producto que puede consumirse como snack o acompañamiento del plato principal, New Oriental Style, New Vegetable Medley y los productos congelados "Steamers Frozen Rice" ya listados en casi 3.000 Wall-Marts y en otras cadenas importantes. En Europa, cabe destacar el lanzamiento de Sabroz, arroz redondo que no se pasa y absorbe todo el sabor.





Arroz

Nuevos Lanzamientos División de Arroz 2011-2012.



PASTA

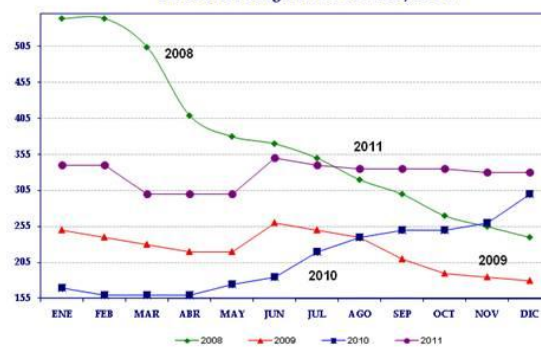




Materia Prima. Trigo Duro

- Tras la extraordinaria revolución al alza en los precios del trigo duro, que llegaron a duplicarse entre los meses de marzo de 2010 y 2011, los precios empiezan a relajarse.
- Durante 2012, en Europa los precios están descendiendo desde niveles de 340-360 €/TM a niveles de 285 €/TM, siendo mayores estas bajadas en Norteamérica, desde niveles de 15\$ el bushel a 11\$ el bushel.
- La previsión de las cosechas son muy positivas tanto en Norteamérica como en Europa, pudiéndose producir repuntes en la zona de España y el Magreb por las posibles sequías.

Precio del Trigo Duro en EUR/TON



Perspectivas Para la División Durante 2012

- Ebro continuará apostando por el crecimiento en nuevos segmentos de pasta.
- Siendo ya líderes en el sector de pasta seca en Norteamérica, hemos comenzado a explorar los otros dos grandes segmentos del mercado de la pasta: congelados y Dinners, a través del desarrollo de conceptos como innovación, salud y conveniencia bajo nuestras marcas líderes locales.
 - En el área de congelados estamos lanzando productos como Catelli Smart Frozen en diversas variedades: Penne Chicken Parmesan y Penne Chicken Florentine.
 - En el área de Dinners estamos lanzando productos como Catelli Smart Side Dishes, una gama desarrollada a partir de pasta blanca enriquecida en fibra y alternativa a lo que actualmente existe en el mercado. Bajo esta denominación, se han puesto en el mercado distintas variedades, como: Alfredo, Chicken & Herb, Bacon Carbonara y Butter & Herb.
- En Canadá estamos lanzando, a través de la marca Healthy Harvest, una gama de salsas con las variedades de Tomato & Basil, Tomato & Herbs y Olive & Basil, siendo nuestra intención extender este lanzamiento a Estados Unidos.
- En Europa, Panzani apuesta firmemente por el crecimiento en pasta fresca, una categoría con márgenes muy elevados y con la mayor tasa de crecimiento dentro del negocio. Para desarrollar esta categoría, hemos puesto en marcha un plan de inversión de 36MEUR, durante el período 2011-2014, orientado a la innovación y ampliación de la capacidad industrial.
- Durante el 2011 adquirimos la compañía Strom's Products, que incluye las marcas No Yolks y Wacky Mac que desarrollan su actividad principal en el ámbito de las pastas saludables. La compañía, con implantación nacional tanto en Estados Unidos como en Canadá, tiene importantes cuotas de mercado en ambos países a través de sus productos: noodles elaborados sin yema de huevo y pastas secas saludables. Compramos solo las marcas sin fábricas lo que implicará elevar la capacidad de utilización de nuestras fábricas y traerán sinergias muy importantes.





Pasta

Nuevos Lanzamientos División de Arroz 2011-2012.



CAGE

Ebro



4



CAGE

Conclusión



Conclusión

- Fieles a una estrategia basada en el desarrollo y la innovación, seguimos realizando fuertes inversiones en el lanzamiento de nuevos conceptos y productos, bajo el paraguas de salud y conveniencia.
- Son muchas y variadas las apuestas que estamos realizando en los diferentes mercados para seguir ofreciendo al consumidor una extensa gama de productos que al tiempo que les permite cocinar más fácil, les aporte la garantía de comer saludable. Lanzamientos como los Dinners, los arroces y pastas congeladas, las nuevas variedades y formatos de productos microondas, las nuevas gamas de salsas en Norteamérica, los productos frescos de fácil preparación en Francia, las exóticas variedades de arroces en España, etc.
- Seguimos optimizando la capacidad productiva de nuestras instalaciones a través de un plan plurianual de inversión en las fábricas de pasta en USA, un proceso de reestructuración en Alemania y la puesta en marcha de la planta arroceras más moderna del mundo en Memphis. Asimismo, estamos estudiando nuestra posible implantación industrial en otras zonas geográficas, como India y Argentina. Con todo ello, mejoraremos tanto nuestra eficiencia productiva como nuestra rentabilidad.
- Una vez materializadas las adquisiciones del negocio arroceras de SOS y de las marcas No Yolks y Wacky Mac, seguimos manteniendo una holgada situación financiera que nos permite continuar analizando el mercado en busca de nuevas oportunidades. Actualmente no existen grandes operaciones que puedan resultar en una oportunidad transformacional para Ebro, pero sí estamos realizando un seguimiento cercano a negocios de tamaño medio.
- All in all, Business as Usual.

