



Resultados | 2015

1 de marzo de 2016

# The CASING company



Conclusión plan  
estratégico **Be MORE**



Resultados ejercicio  
**2015**



Nuevo plan estratégico,  
del Be MORE al  
**MORE TO BE**

# Transformando la compañía desde la integración hacia el crecimiento



## Principales características del plan:

- Visión a largo plazo: inversión en nuevas implantaciones
- Apuesta por globalización en colágeno
- Viscofan como catalizador del cambio en el mercado
- Esfuerzo inversor acompañado de mitigación de riesgo.
- Protección del accionista

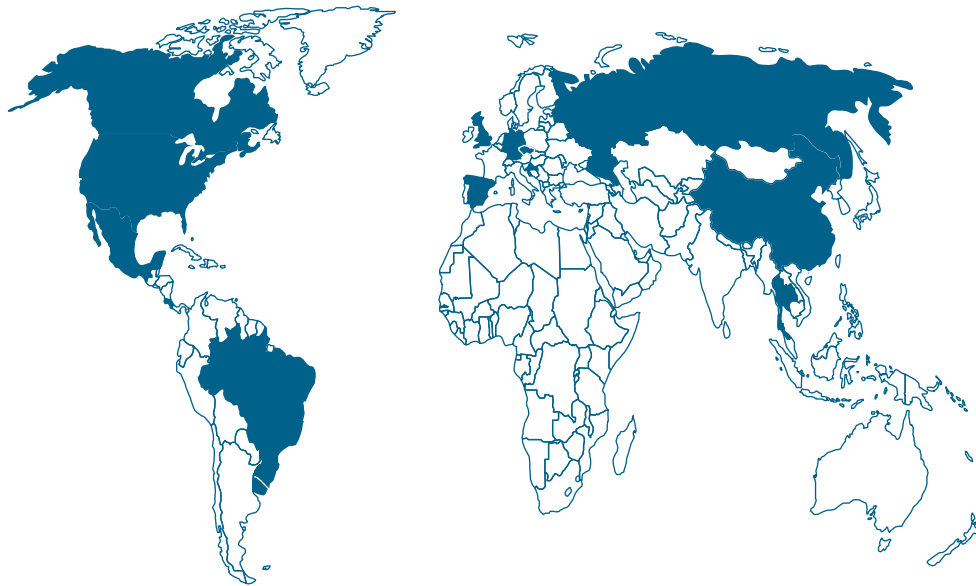
En el momento que anunciamos el plan nos enfrentábamos a un entorno adverso debido a:

- Volatilidad de divisas
- Alto costes de materias primas
- Alto coste energético
- Competidores en áreas emergentes



# Intensa actividad operativa para transformar la compañía.

Presencia propia extendida en los principales mercados de envolturas



14 centros productivos en 9 países, oficinas comerciales en 14 países y ventas en más de 100 países

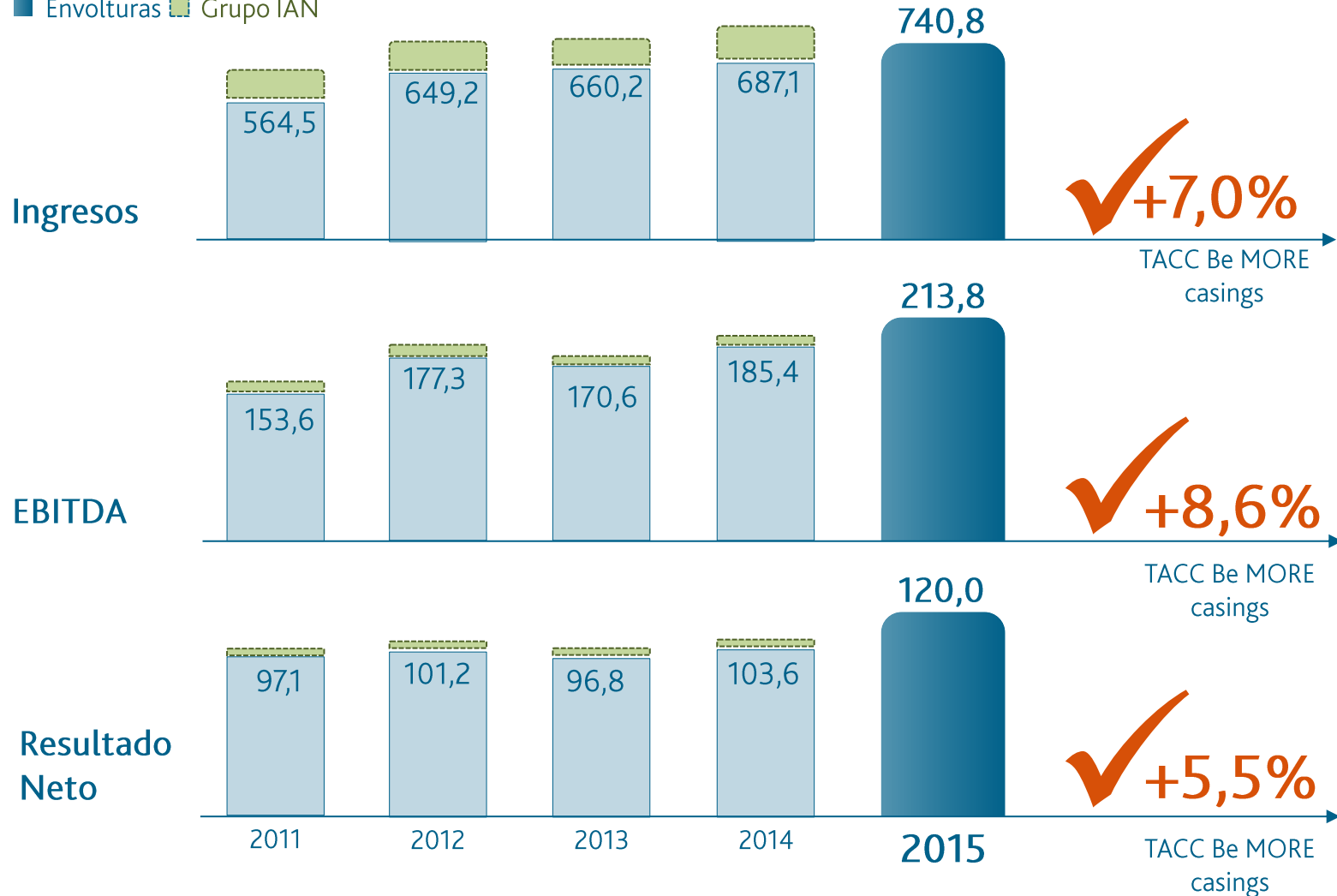
- ✓ Nueva planta de colágeno en China 
- ✓ Nueva planta de colágeno en Uruguay 
- ✓ Nueva planta de plásticos en México 
- ✓ Mayores eficiencias en centros de excelencia
- ✓ Cogeneración energética en Alemania
- ✓ Desinversión en alimentación vegetal (Grupo IAN)
- ✓ Externalización de planes de pensiones en Estados Unidos y Alemania



# Enfocándonos en crecimiento y rentabilidad en nuestro negocio principal.

## Evolución Be MORE (MM€)

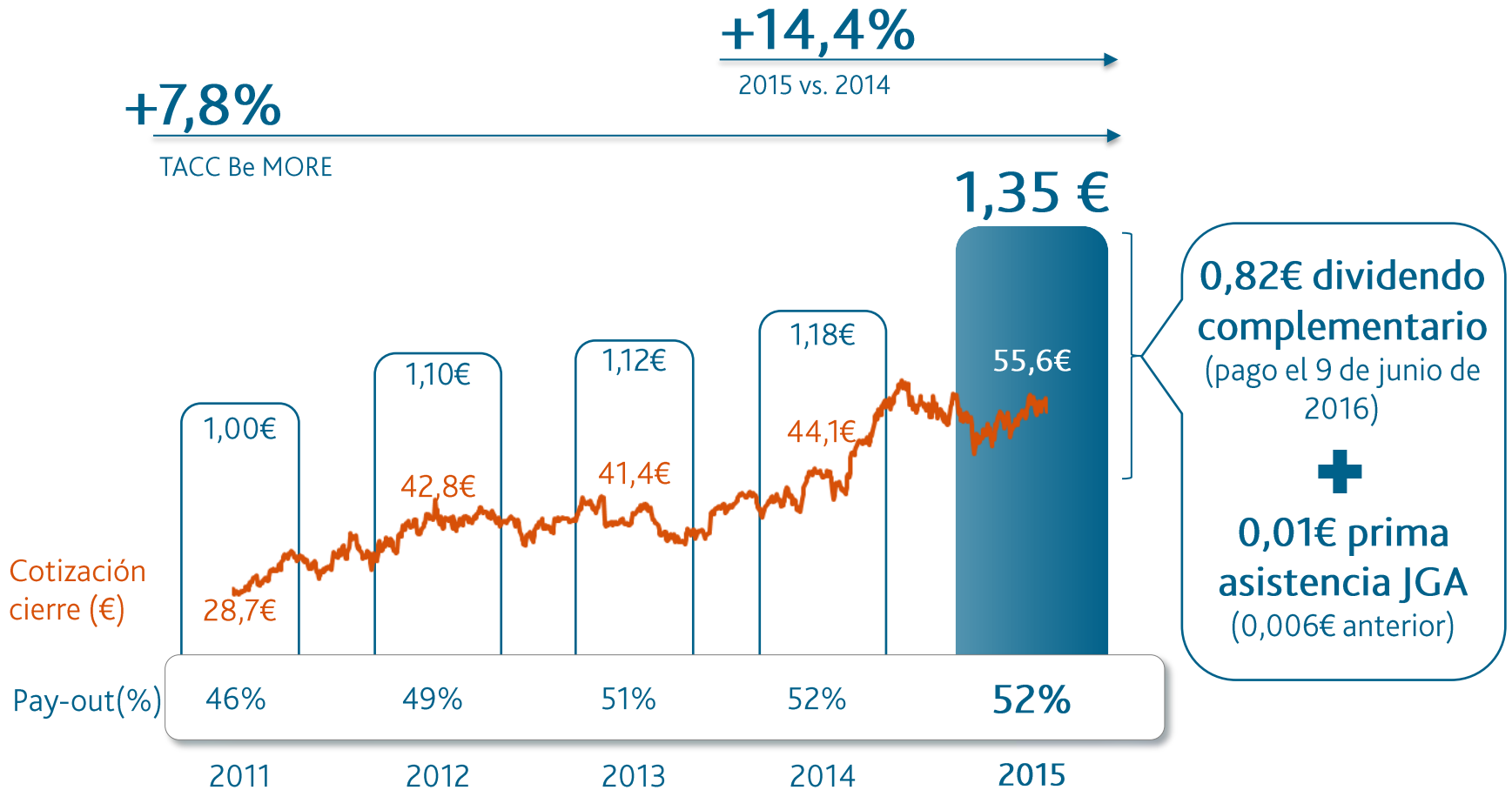
■ Envolturas ■ Grupo IAN





# Compartiendo la creación de valor con nuestros accionistas.

Remuneración por acción (€)





# Solidos principios que realmente nos han hecho más líder

2012-2015

M O R E



**Activos**



**Balance  
sólido**



**Riesgo**



**Valor para el accionista**



**Fortaleza para afrontar nuevos retos**

The  
CASING  
company



Conclusión plan  
estratégico Be MORE



Resultados ejercicio  
2015



Nuevo plan estratégico,  
del Be MORE al  
MORE TO BE





Viscofan concluye el periodo estratégico Be MORE 2012-2015 logrando **récord histórico en Ingresos, EBITDA y Resultado Neto.**

**Crecimiento** en los **ingresos consolidados** acumulados del año hasta los €740,8MM

**+7,8%**

**+15,3%**

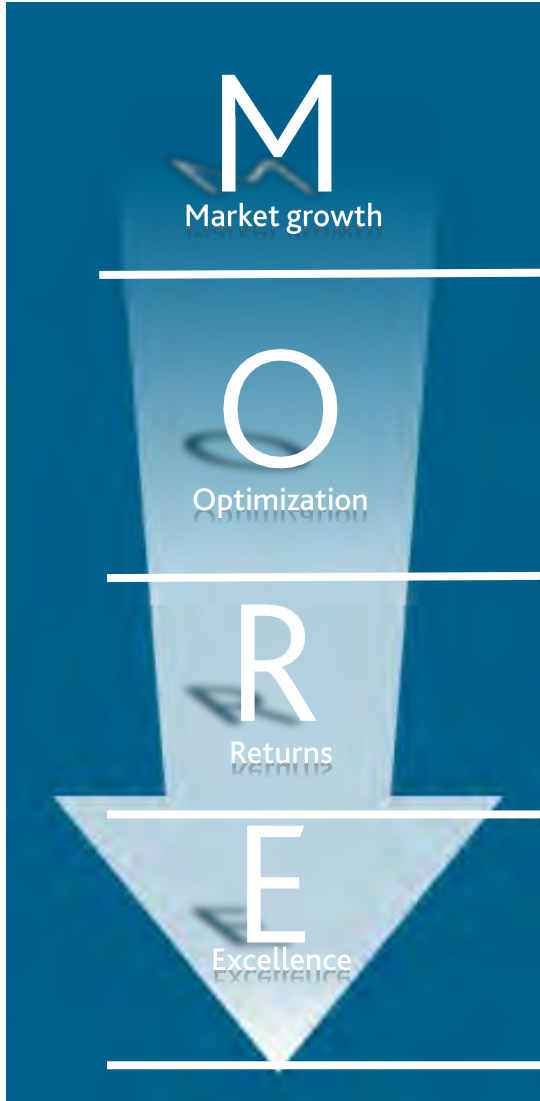
El **EBITDA** acumulado **aumenta** hasta €213,8MM, e incluye una mejora de +1,9 p.p. en el **margen EBITDA hasta 28,9%.**

El **Resultado Neto** de las Operaciones Continuas **crece** hasta €119,6MM

**+15,4%**

**1,35€**

**Remuneración por acción propuesta** (+14,4% vs. 2014).



**M** Construcción planta de plásticos en México

**M** Adquisición de Nanopack

**M** Crecimiento y disciplina comercial

**O** Energía en Alemania

**O** Mejora velocidad productiva en los centros de excelencia

**O** Implantación proceso productivo avanzado de converting en Brasil y República Checa

**R** Incremento del margen

**R** 14 años consecutivos incrementando la remuneración al accionista

**E** Crecimiento en valor sostenible para los grupos de interés

**E** Foco en Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa

# Mejora de margen operativo y crecimiento de doble dígito en el resultado neto del Grupo.

## Datos financieros seleccionados (MM €)

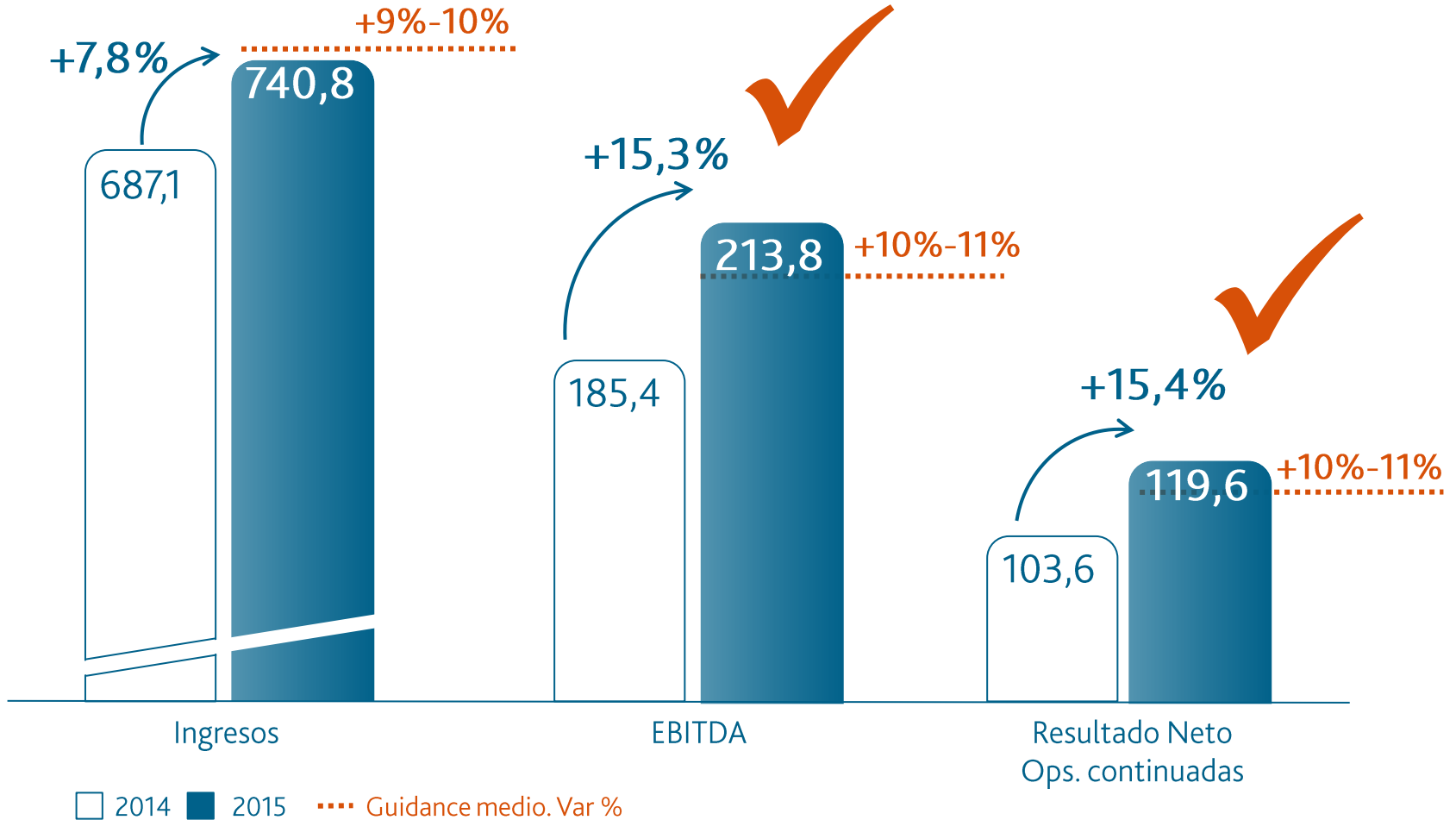
	2015	% Var	% Var Orgánico <sup>1</sup>	4T15	% Var	% Var Orgánico <sup>1</sup>
Ingresos	740,8	+7,8%	<b>+2,7%</b>	184,9	+2,3%	<b>-1,9%</b>
EBITDA	213,8	+15,3%	<b>+6,3%</b>	55,0	+11,9%	<b>+0,8%</b>
Margen EBITDA	28,9%	+1,9 p.p.	<b>+0,9 p.p.</b>	29,8%	+2,6 p.p.	<b>+0,7 p.p.</b>
EBIT	160,8	+18,0%		41,6	+13,2%	
Resultado Neto Ops. continuadas <sup>2</sup>	119,6	+15,4%		33,0	+17,5%	
Resultado Neto	120,0	+12,8%		33,0	+16,9%	

<sup>1</sup> En términos comparativos el crecimiento orgánico excluye el impacto de la variación de los diferentes tipos de cambio aplicados en la consolidación de los estados financieros así como el impacto de la variación del US\$ en las transacciones comerciales, y los resultados no recurrentes registrados en 2015 por la externalización de las pensiones en EEUU y en 2014 por los cambios en la regulación de la cogeneración.

<sup>2</sup> En marzo de 2015 Viscofan vendió los activos de la división de alimentación vegetal (grupo IAN) obteniéndose una plusvalía de 0,4MM €

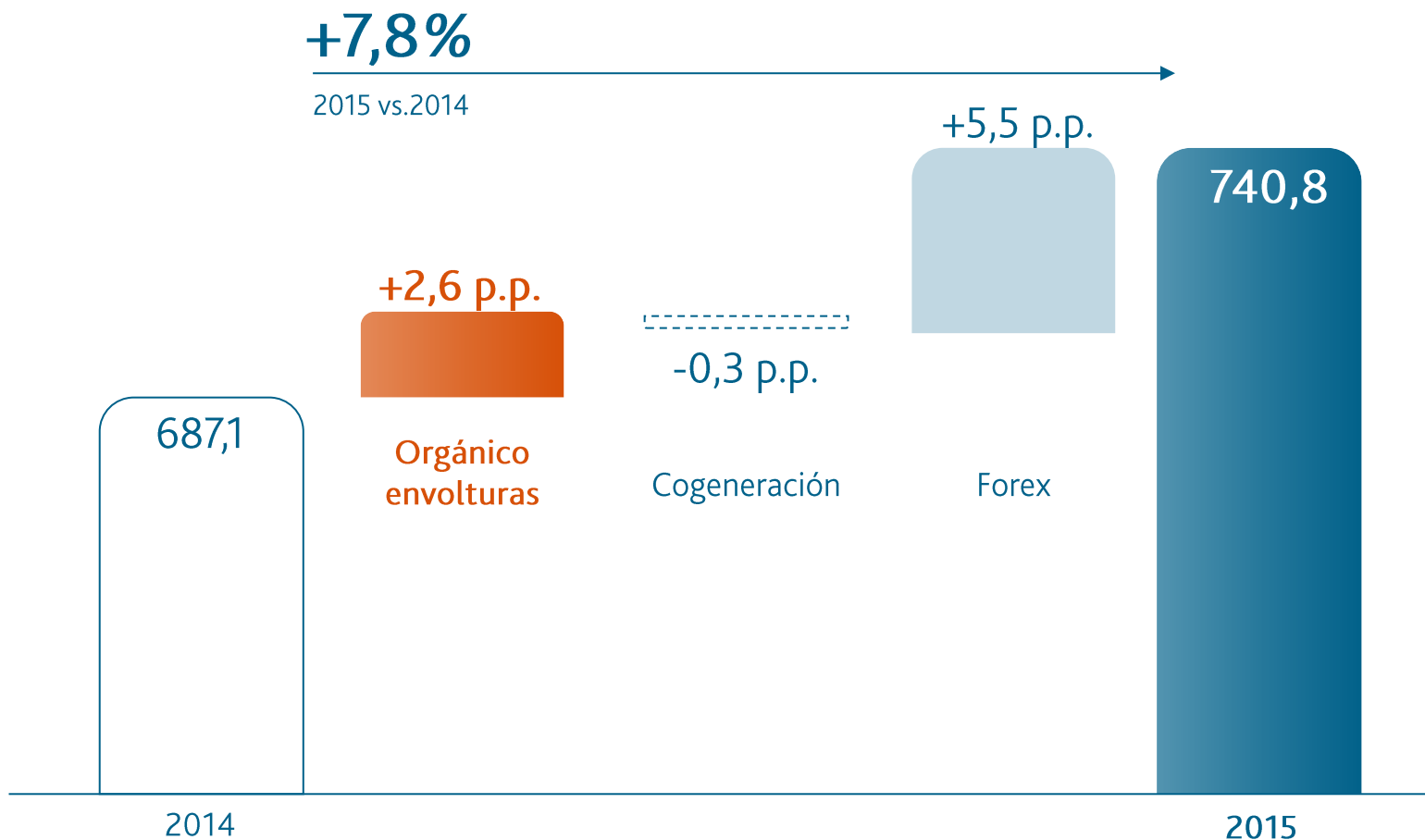
# Superando los objetivos de EBITDA y Resultado Neto impulsados por la fortaleza en las operaciones y disciplina comercial

Análisis Guidance 2015 (MM €)



# Mayores ingresos impulsados por los volúmenes de venta y las divisas comerciales.

Ingresos Grupo ( MM€) y Contribución al crecimiento ( p.p.)



# Crecimiento orgánico gracias al posicionamiento global de Viscofan contrarrestando la mayor intensidad comercial en Estados Unidos...

Desglose de ingresos por áreas geográficas<sup>1</sup> (MM €)



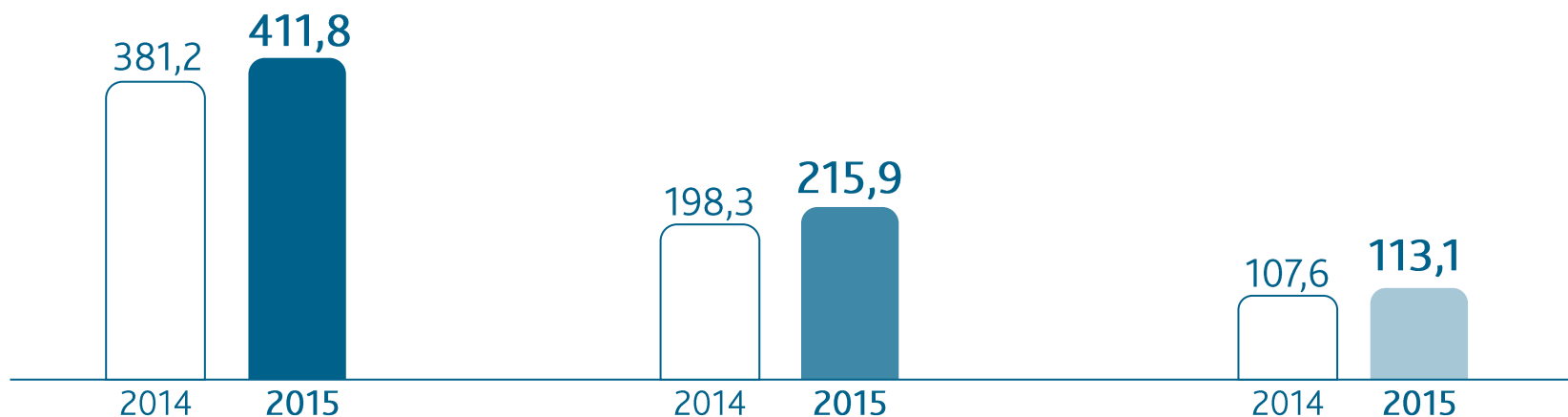
## EUROPA Y ASIA



## NORTEAMÉRICA



## LATAM

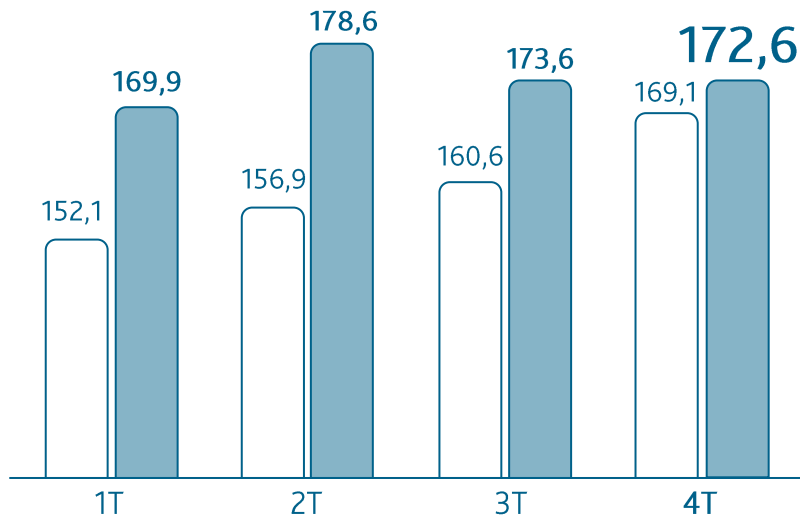


<sup>1</sup> Ingresos por origen de ventas.

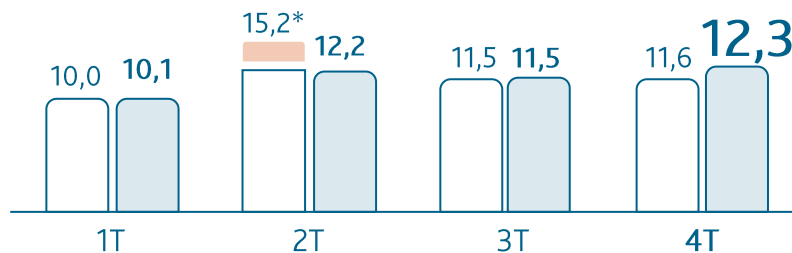
<sup>2</sup> En términos comparativos, el crecimiento orgánico excluye el impacto de los diferentes tipos de cambio aplicados en la consolidación de los estados financieros así como el impacto de la variación del USD en las transacciones comerciales y los resultados no recurrentes registrados en 2014 por los cambios en la regulación de la cogeneración.

# ... que ha permitido encadenar un nuevo trimestre de crecimiento interanual en las ventas de envolturas y de energía

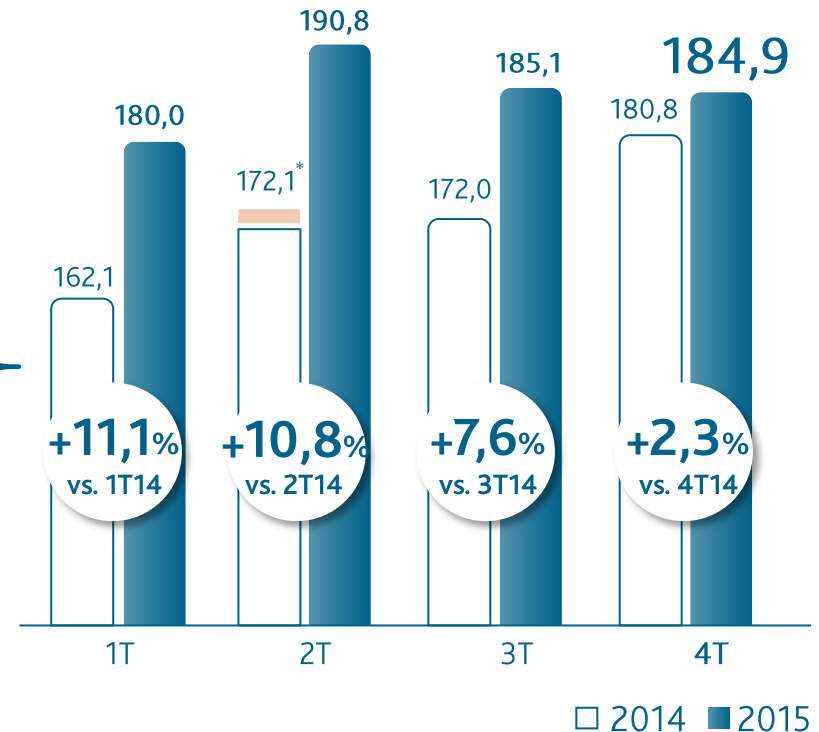
Ventas de envolturas (MM €)



Ingresos de Cogeneración (MM €)

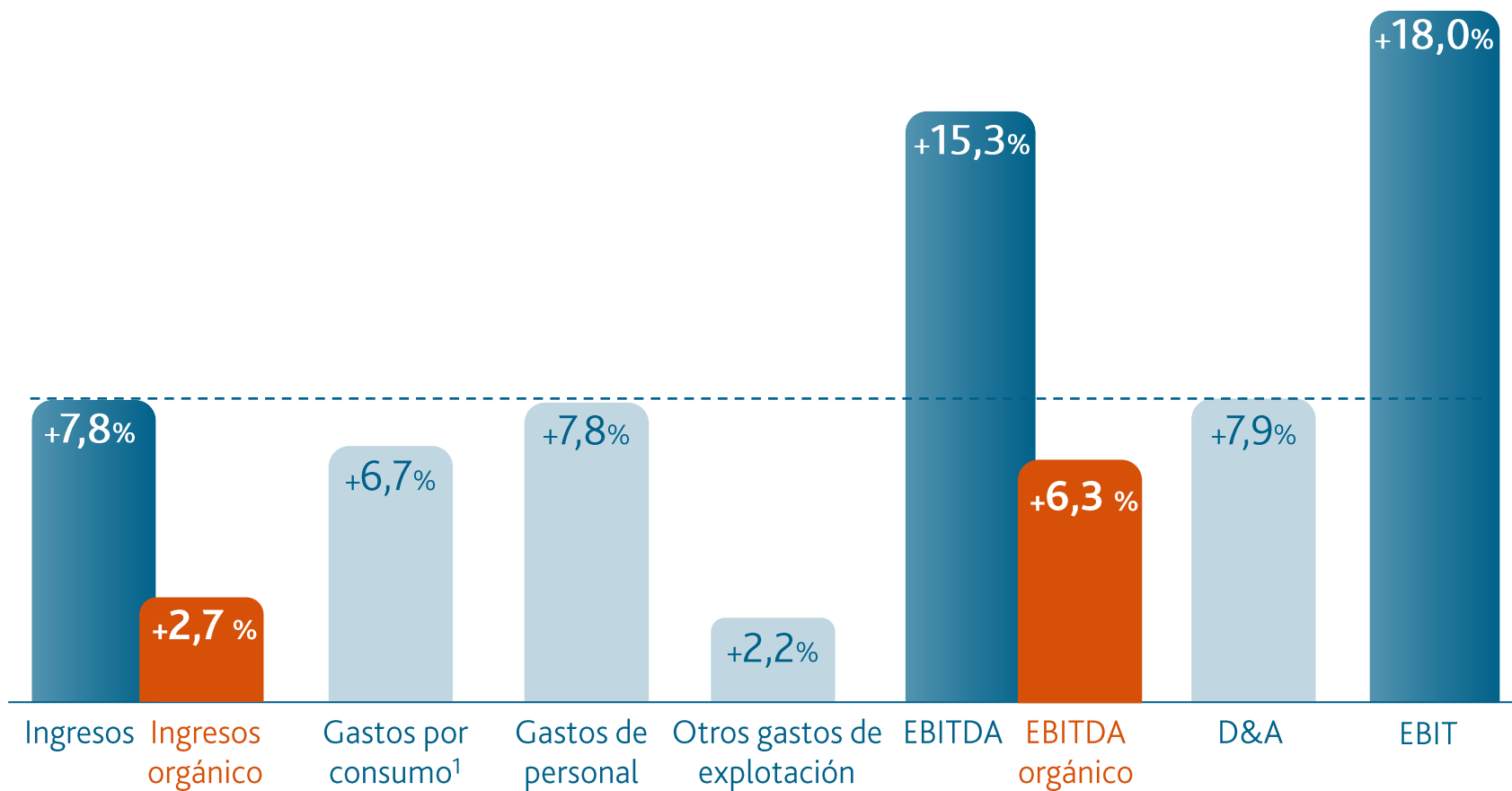


Ventas Grupo Viscofan (MM €)



\* Las cifras incluyen el impacto no recurrente adicional registrado en 2014 en Ingresos de €2,9MM debido a la modificación en los parámetros de retribución a la cogeneración publicada en la Orden Ministerial de junio de 2014 frente a los provisionados en 2013 en virtud de la publicación de la propuesta de Orden remitida por la Secretaría de Estado a la CNMC.

## 2015. % Variación interanual

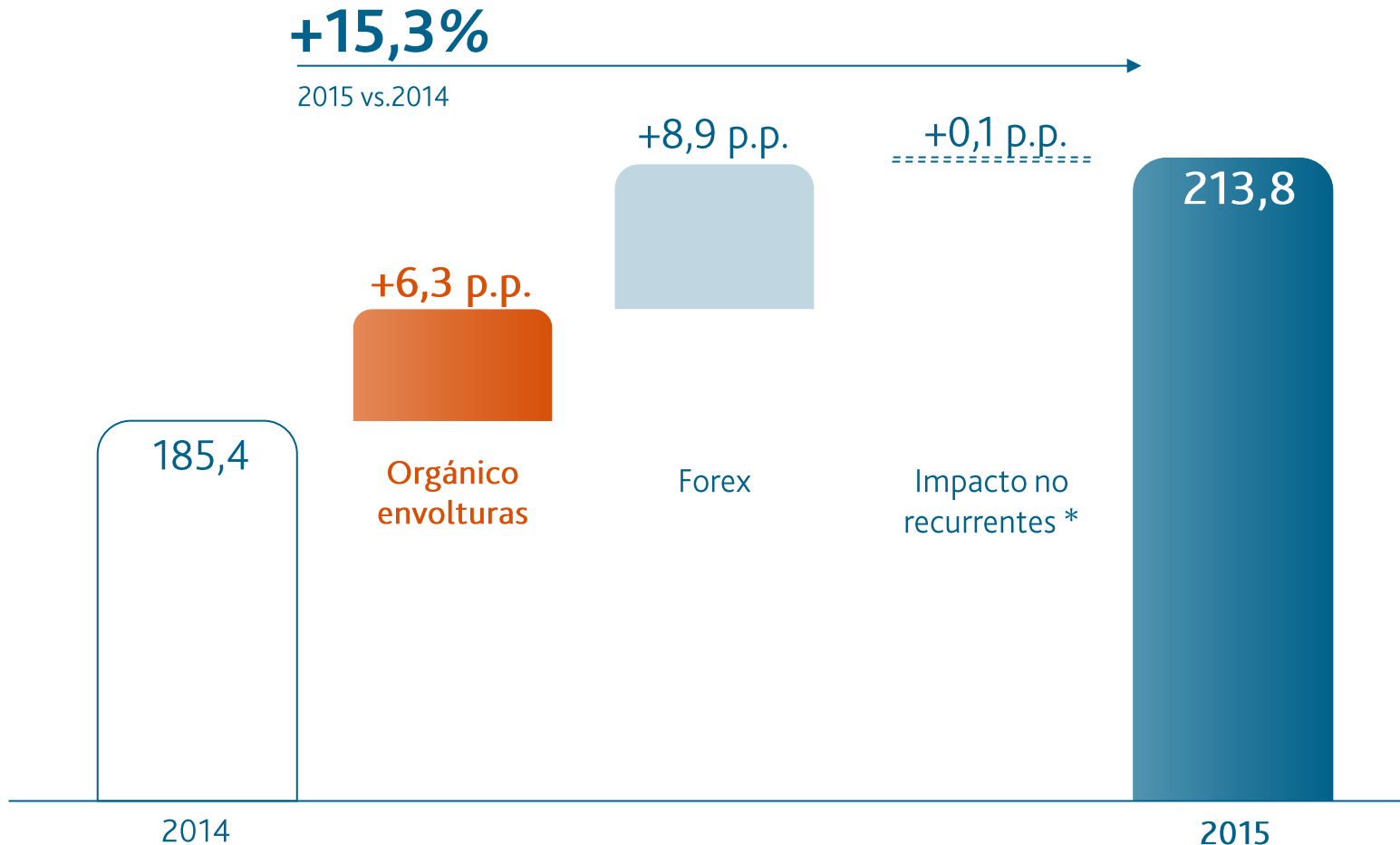


<sup>1</sup> Gastos por consumo = Aprovisionamientos +/- Variación de productos terminados y en curso.



# ...es un doble motor de mejora de la rentabilidad en el contexto actual.

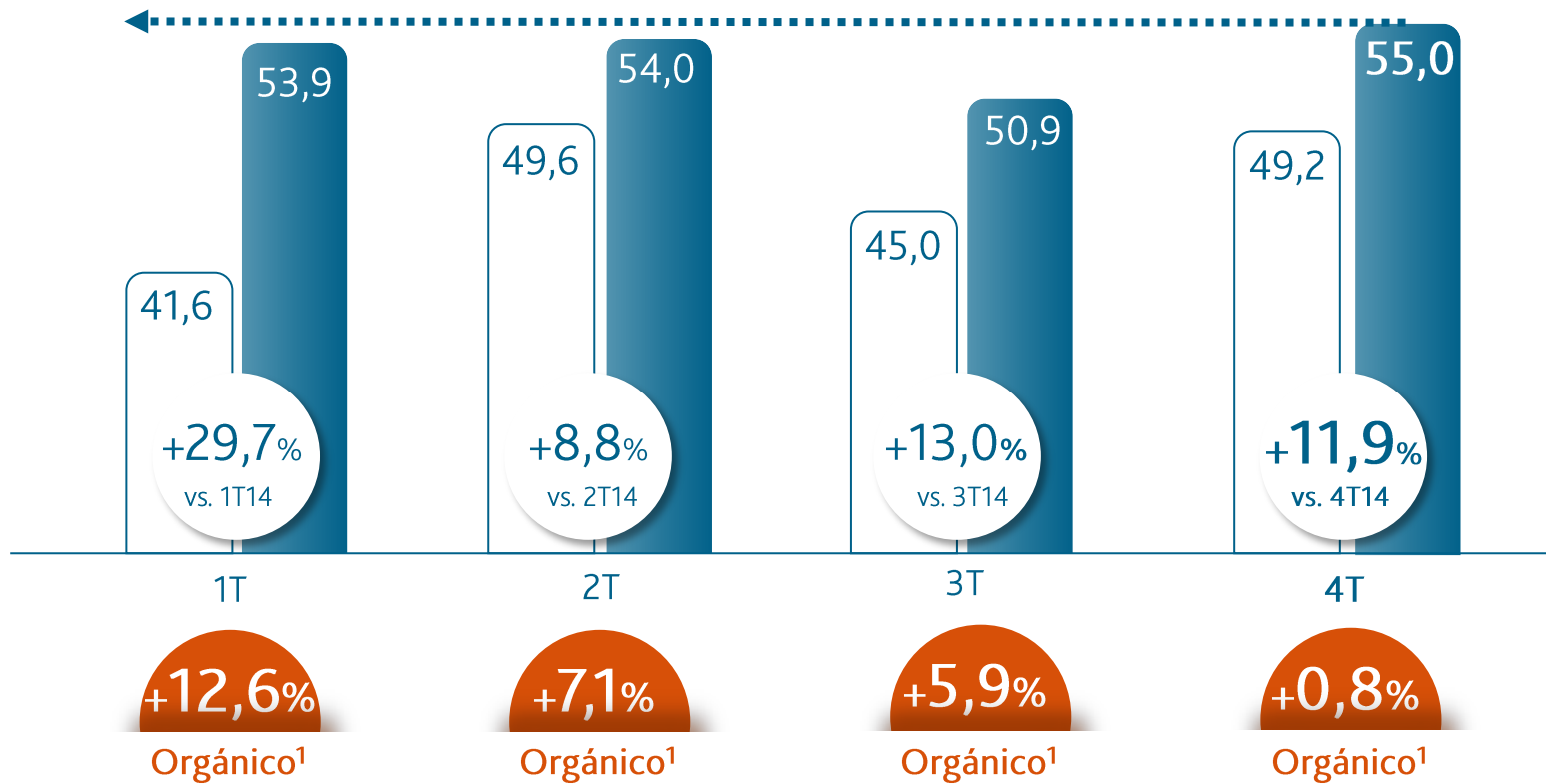
EBITDA ( MM€) y contribución al crecimiento. ( p.p.)



\* La cifra de no recurrentes incluye la variación entre el resultado no recurrente registrado en 2015 por la externalización de las pensiones en EEUU y el resultado no recurrente registrado en 2014 por los cambios en la regulación de la cogeneración.

## EBITDA trimestral (MM €)

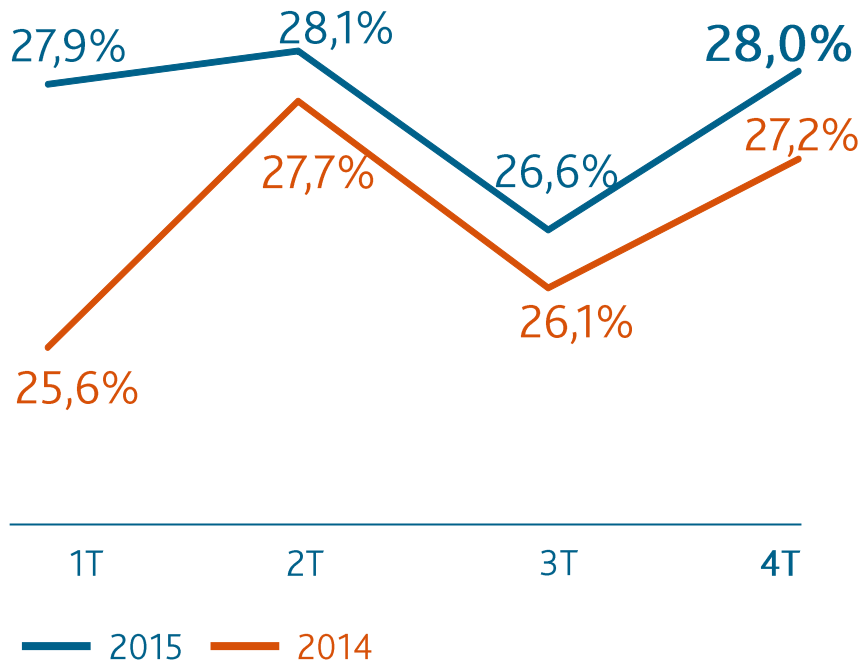
□ 2014 ■ 2015



<sup>1</sup> En términos comparativos, el crecimiento orgánico excluye el impacto de los diferentes tipos de cambio aplicados en la consolidación de los estados financieros así como el impacto de la variación del USD en las transacciones comerciales y los resultados no recurrentes registrados en 2015 por la externalización de las pensiones en EEUU y en 2014 por los cambios en la regulación de la cogeneración.

# ... alcanzando de manera sostenible mejoras de márgenes orgánicos todos los trimestres.

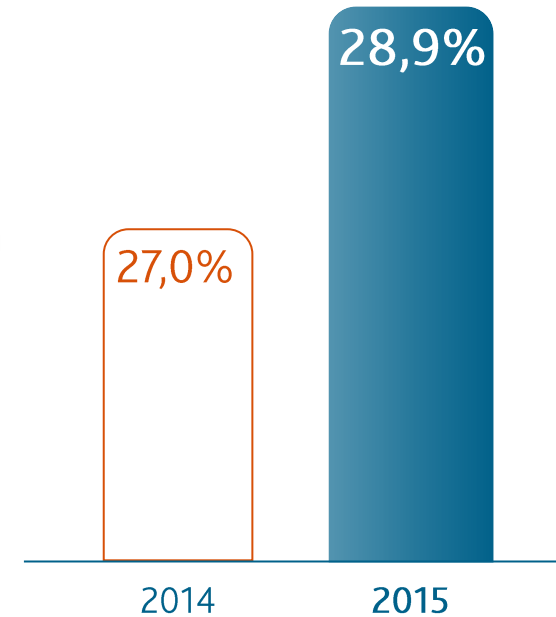
Margen EBITDA orgánico <sup>1</sup>



Margen EBITDA consolidado

+1,9p.p.

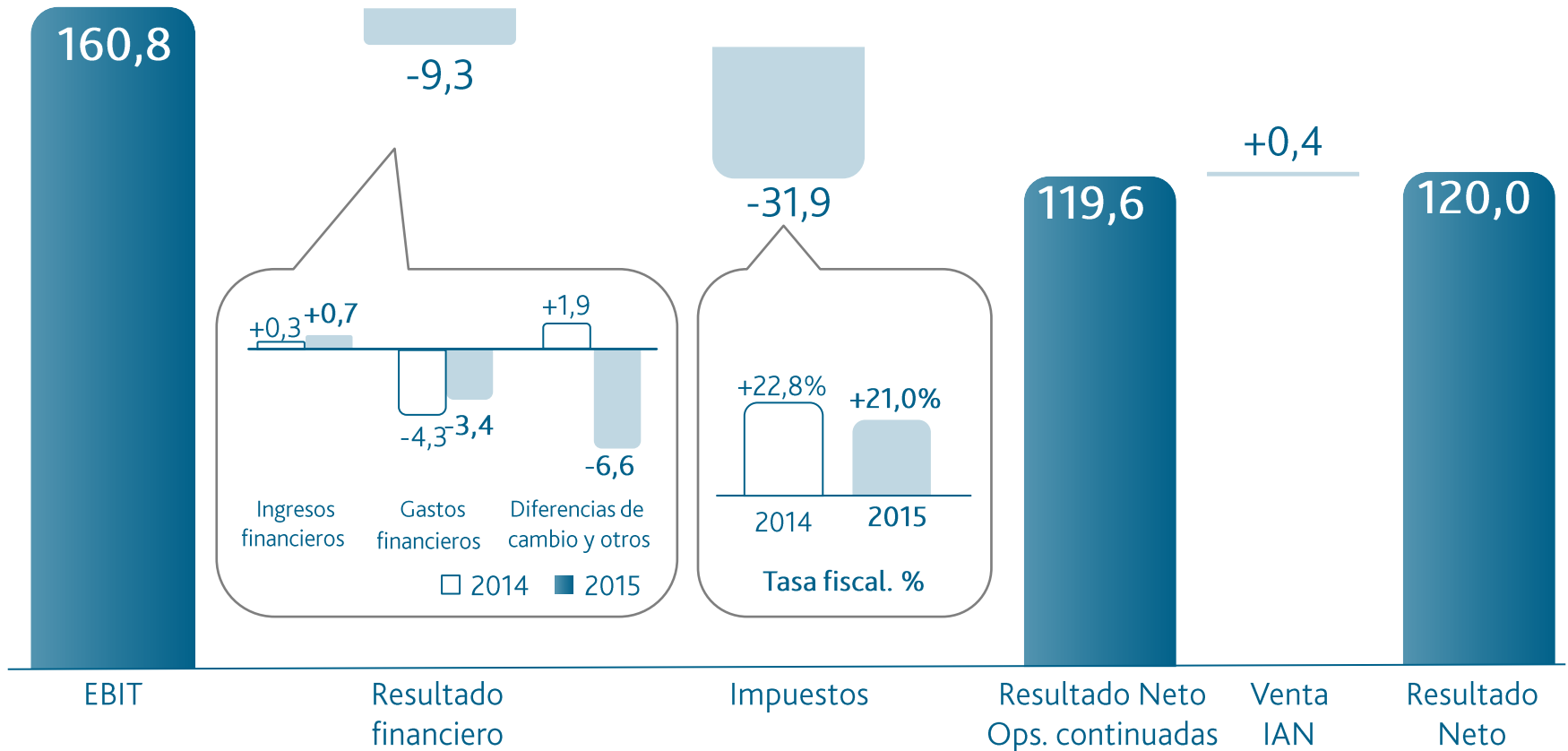
2015 vs.2014



<sup>1</sup> En términos comparativos, el crecimiento orgánico excluye el impacto de los diferentes tipos de cambio aplicados en la consolidación de los estados financieros así como el impacto de la variación del USD en las transacciones comerciales y los resultados no recurrentes registrados en 2015 por la externalización de las pensiones en EEUU y en 2014 por los cambios en la regulación de la cogeneración.

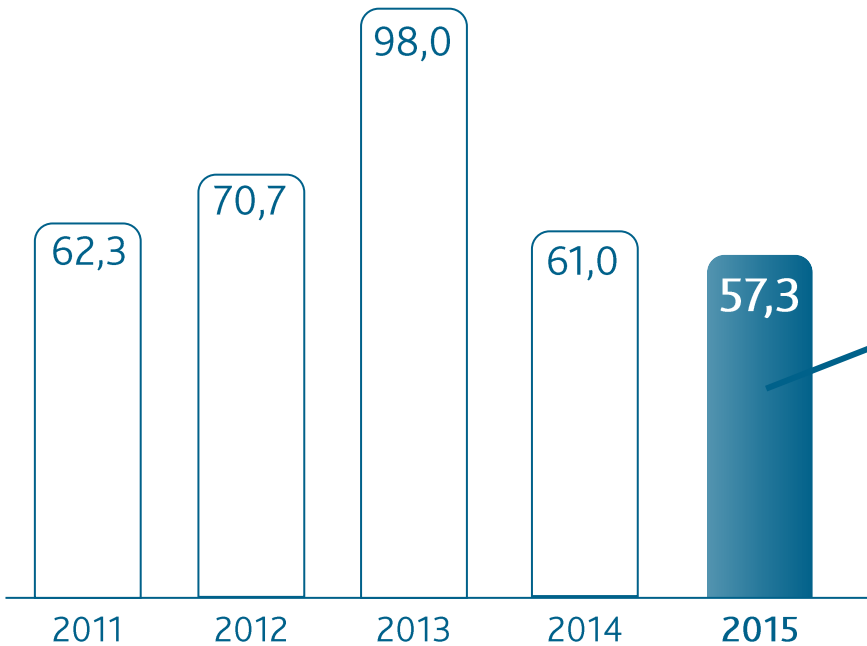
# La rentabilidad operativa se transmite eficazmente al Resultado Neto apoyado en la fortaleza del balance.

Puente EBIT – Resultado Neto. (MM €)

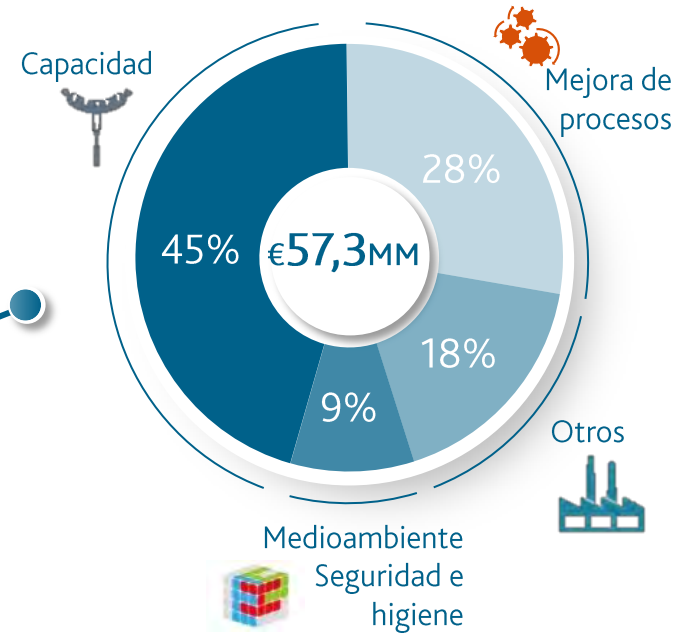


# Reinvirtiendo en el negocio para seguir aprovechando el contexto actual y así mejorar la posición competitiva a largo plazo

Capex (MM €)

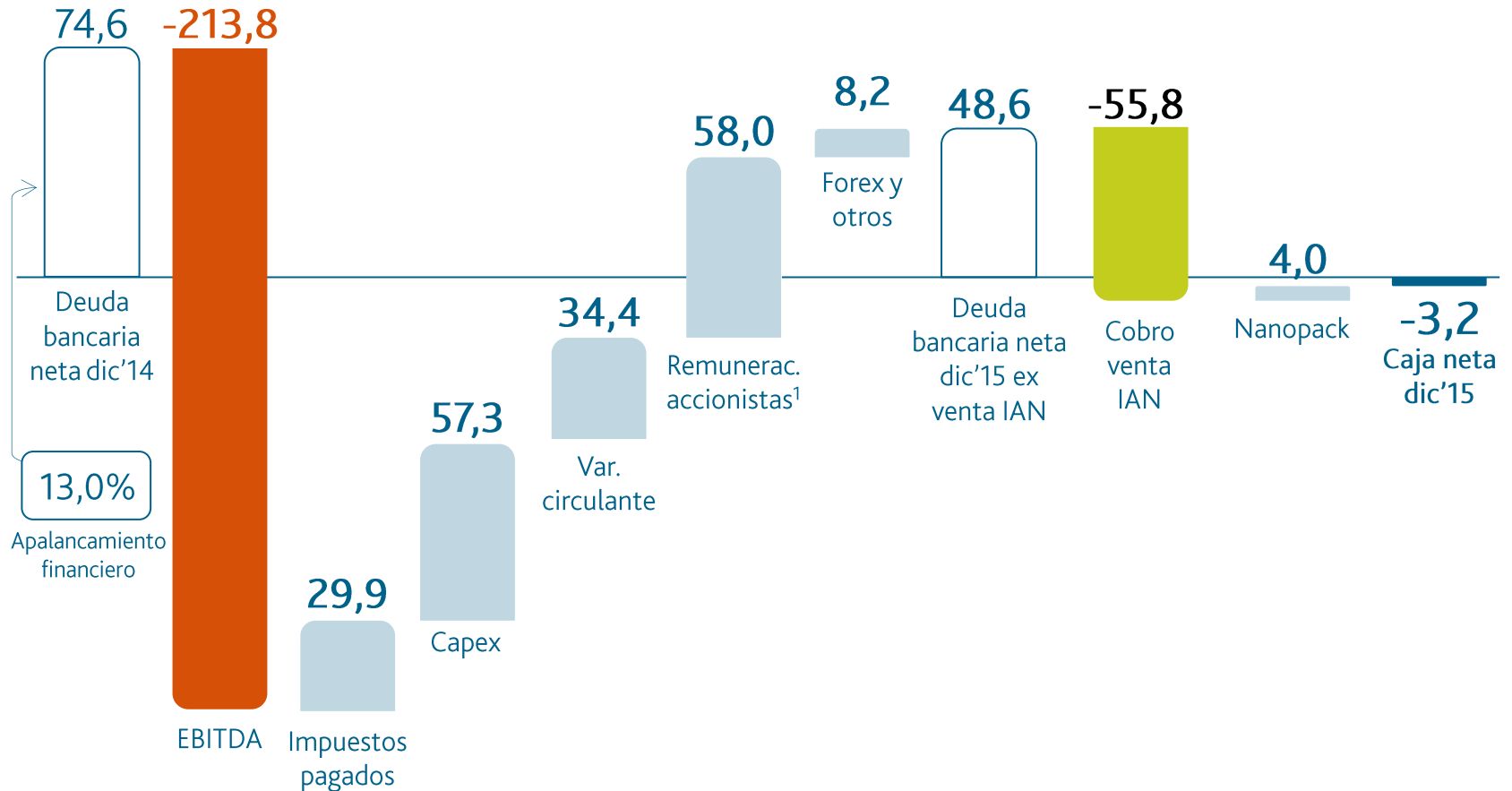


Desglose inversiones 2015



# Líder con recorrido de crecimiento a largo plazo, con excelente fortaleza operativa y que se ha reorganizado para centrarse en...

## Evolución deuda bancaria neta (MM €)



<sup>1</sup> Incluye 0,724€ de dividendo complementario de 2014 pagado en junio 2015, y el dividendo a cuenta del ejercicio 2015 de 0,52€ pagado en diciembre de 2015.

The  
CASING  
company



Conclusión plan  
estratégico Be MORE



Resultados ejercicio  
2015

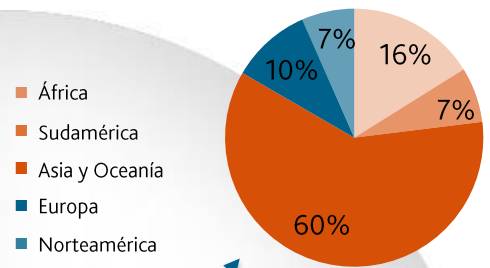


Nuevo plan estratégico,  
del Be MORE al  
**MORE TO BE**



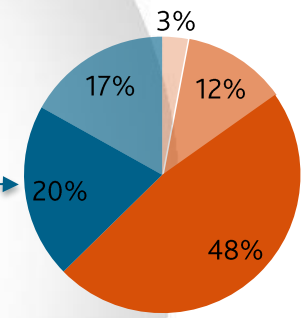
# Los fundamentales de crecimiento de la industria siguen sólidos...

**+3%/+5%**  
*Crecimiento anual  
mercado envolturas*



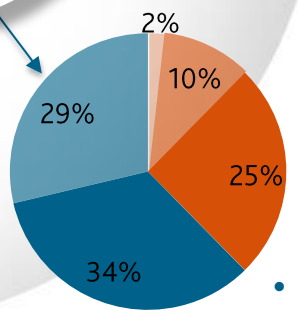
## Mayor población

- Crecimiento anual. 1%.
- Migración a las ciudades



## Mayor producción de carne (ave y cerdo)

- Crecimiento anual. 2%
- Mejor alimentación
- Seguridad alimentaria



## Mayor búsqueda de productividad (envolturas €)

- Estandarización de la calidad
- Personalización del servicio



... aunque en un contexto de **mayor**

## incertidumbre

- ¿Crecimiento económico?
- Divisas comerciales
- Materias Primas
- Energía
- Regulación





# El mundo ha cambiado, hay más incertidumbre en el entorno... pero globalmente todos buscamos **competitividad**...

Var %. PIB	2012	2013	2014	2015	2016-2020
<i>Mundo</i>	3,4%	3,3%	3,4%	3,1%	+2-3%
Econ. avanzadas	1,2%	1,1%	1,8%	2,0%	+1-2% ?
Econ. emergentes	5,4%	5,0%	4,6%	4,0%	+3-5% ?

Mayor peso de la contribución al crecimiento de las economías avanzadas


“Cambio de modelo” en las economías emergentes hacia una mayor competitividad




## Competitividad




Foco de los mercados

*Corto plazo*  
**productividad**

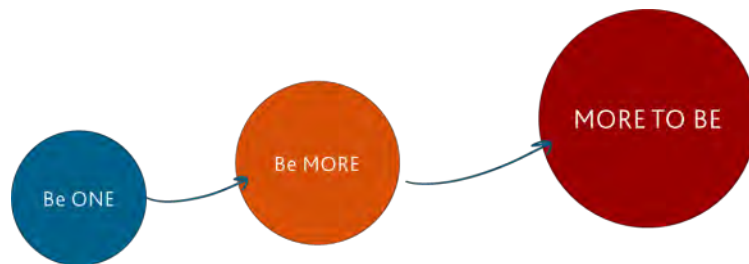
*Largo plazo*  
**sostenibilidad** 

Foco global común:



-  **Ahorrar costes**
-  **La mejor tecnología disponible**
-  **Diferenciación**

# 2016-2020 Una nueva visión



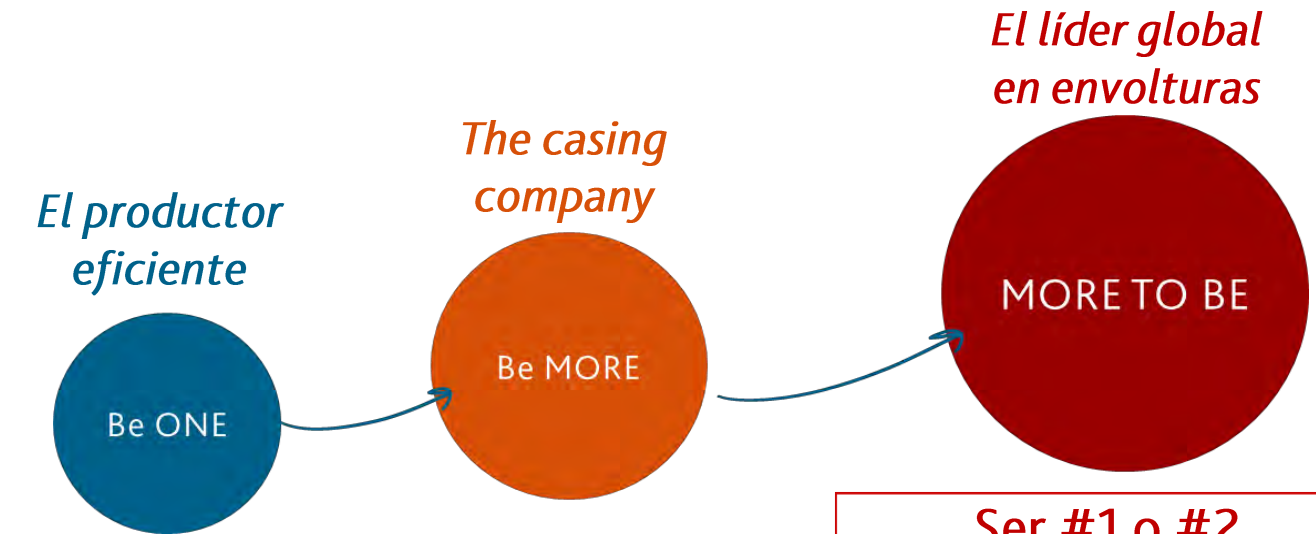
En **2020** queremos ser un auténtico líder global “THE CASING COMPANY”.

Esta visión “MORE TO BE” significa que...

- THE CASING COMPANY enfoca sus esfuerzos en crear valor para los ACCIONISTAS de manera SOSTENIBLE.
- THE CASING COMPANY es el LÍDER GLOBAL en todas las familias de envolturas cárnicas y promueve activamente el desarrollo de NUEVOS MERCADOS.
- THE CASING COMPANY es la OPCIÓN PREFERIDA por nuestros clientes y deseada por nuestros competidores.
- THE CASING COMPANY es el BENCHMARK de la industria en eficiencia y productividad en TODAS las tecnologías de envolturas.
- THE CASING COMPANY tiene EL MEJOR EQUIPO DEL MERCADO, atrae y mantiene el talento y desarrolla sus capacidades.
- THE CASING COMPANY lidera en SERVICIO, en COSTE y en TECNOLOGÍA.



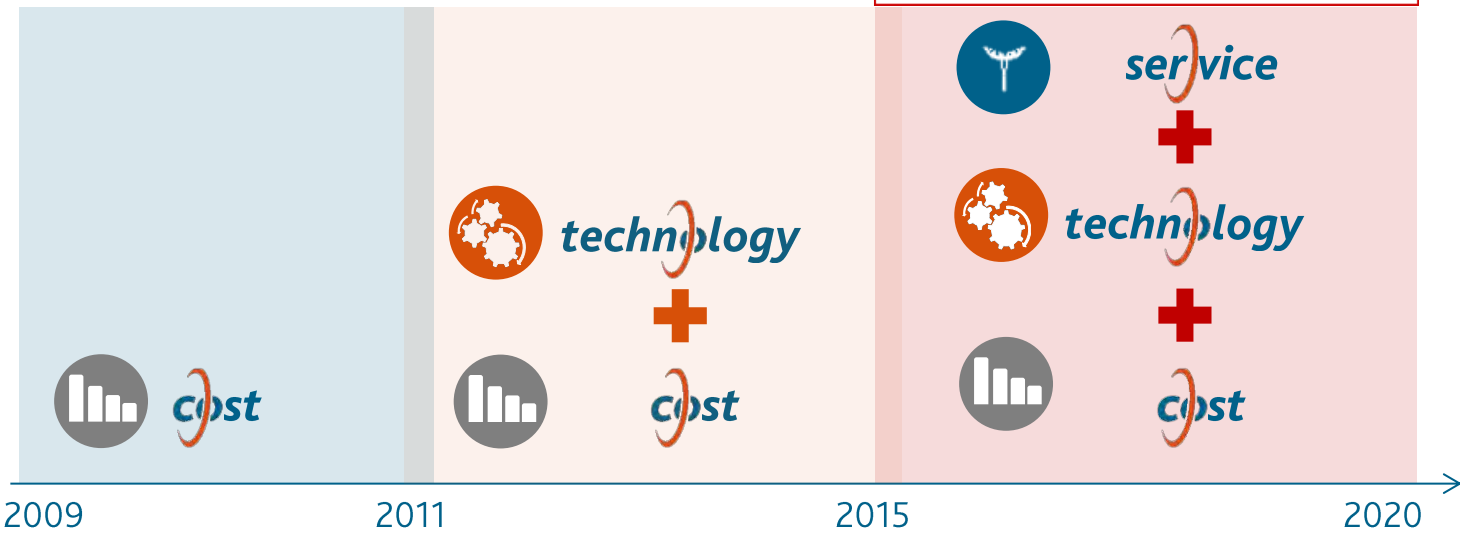
# ... apoyada en nuestra trayectoria



Reestructuración de negocios ✓

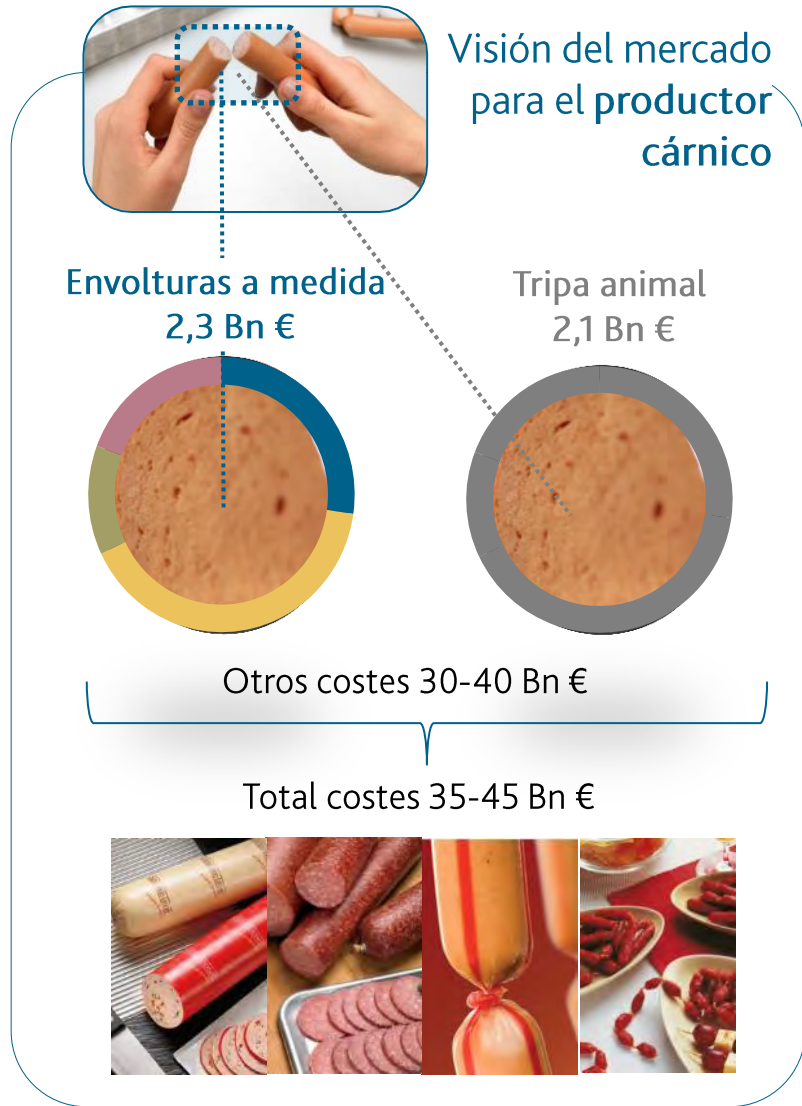
Una nueva escala ✓

Ser #1 o #2 en los principales mercados





# Un mundo cada vez más sofisticado que necesita una visión más cercana a la perspectiva del cliente...





# ...y el posicionamiento de Viscofan es único para aprovechar todas las oportunidades del mercado.

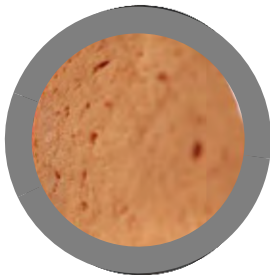
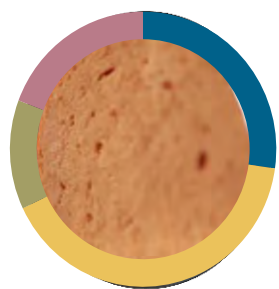
## Visión del mercado para el productor cárnico



Total costes 35-45 Bn €

Envolturas a medida  
2,3 Bn €

Tripa animal  
2,1 Bn €



Otros costes 30-40 Bn €

## Visión del mercado para

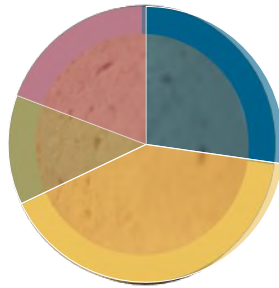


**Personalización:**  
>10.300 referencias en 2015

## Mercado disponible

Envolturas a medida  
2,3 Bn €

Mercado potencial  
2,1 Bn €



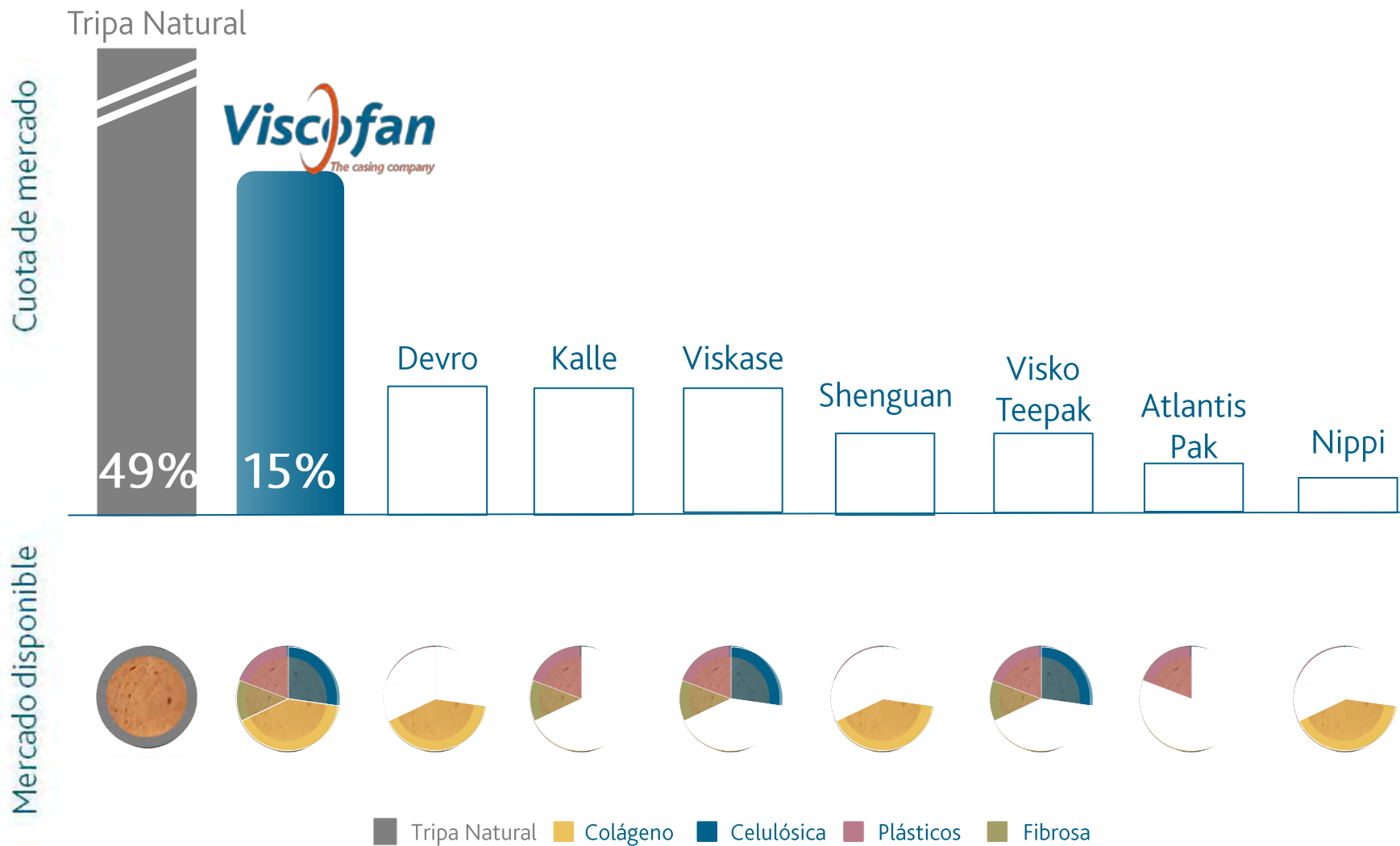
**Cuota de mercado 15%**

***The casing company***

>50% de las ventas son en clientes que compran las 4 tecnologías



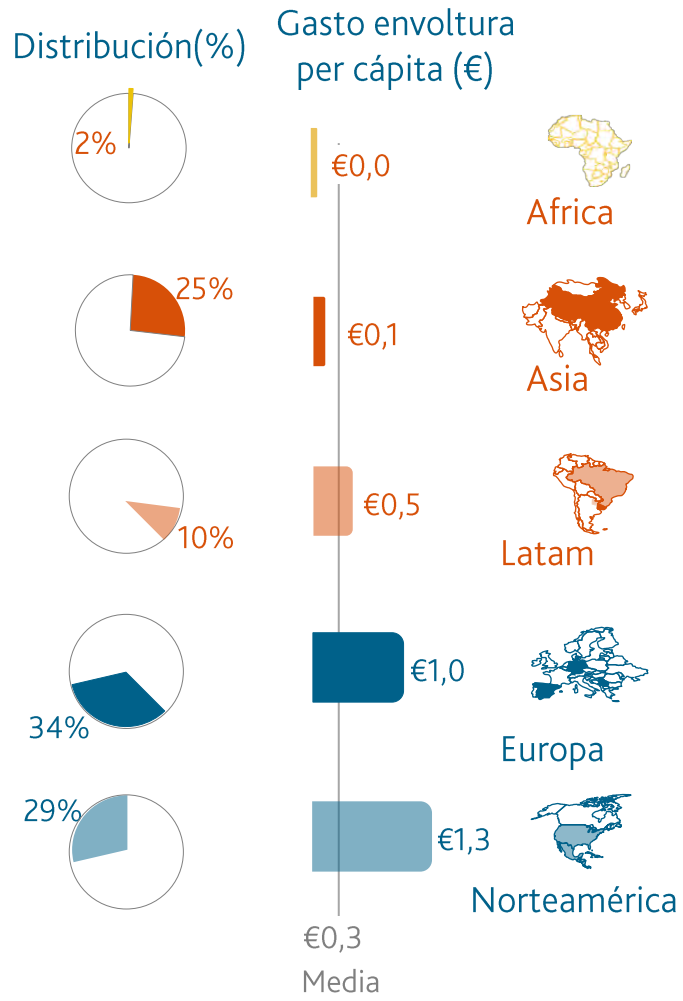
# El mayor Know how tecnológico transversal y la mejor diversificación de riesgos en el mercado...





# ... expuestos a más oportunidades de crecimiento gracias a un posicionamiento único en un mercado realmente global...

## Mercado disponible



## Posicionamiento Viscofan: Capacidad productiva disponible

	Colágeno	Celulósica	Fibrosa	Plásticos
Africa	X	X	X	X
Asia	✓	✓ Converting	X	X
Latam	✓	✓	✓ Converting	✓
Europa	✓	✓	MORE to BE	✓
Norteamérica	X	✓	✓	MORE to BE

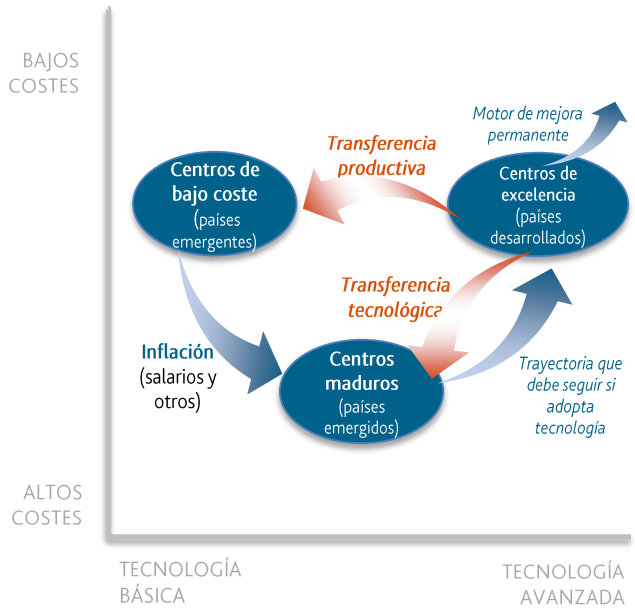
MORE to BE  
Oportunidad "crecimiento" largo plazo

MORE to BE  
Oportunidad "cuota" largo plazo

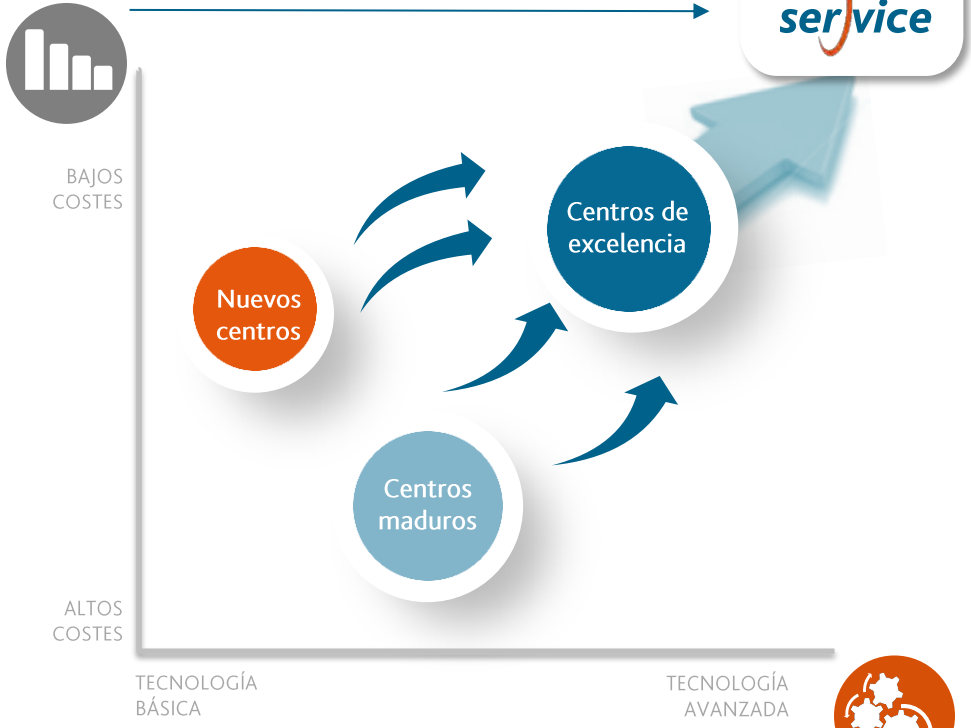


# Capturar mayor crecimiento de las regiones emergentes y la cuota en diferentes tecnologías supone introducir una mayor exigencia en servicio en nuestra matriz de mejora permanente

MATRIZ BE MORE



MATRIZ MORE TO BE

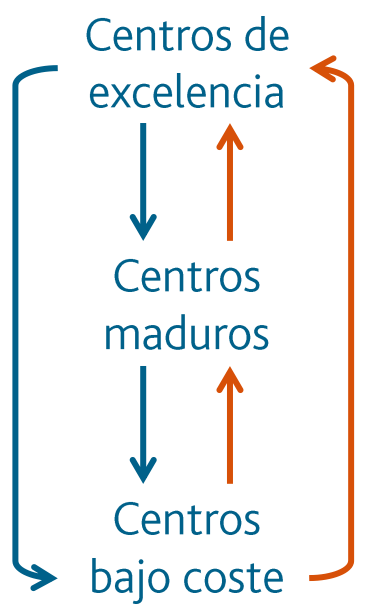






# Aún tenemos mucho margen de mejora: Transferir tecnología y costes entre centros, y mantener el nivel de servicio estándar siendo la referencia en el mercado

- ✓ Posicionamiento Be MORE
- ✓ Posicionamiento MORE TO BE



	service	technology	cost
Centros de excelencia	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
Centros maduros	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
Centros bajo coste	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

Equipos multi-locales y multidisciplinares apoyando la transferencia de know-how y capacidad entre centros para reducir al máximo la diferencia entre el benchmark objetivo y la operativa



# Norteamérica

Foco en mejorar nuestra propuesta de valor añadido



## service

- Plásticos México
- Mejora en la fiabilidad de las plantas
- Fibrosa. Liberar capacidad para el mercado local



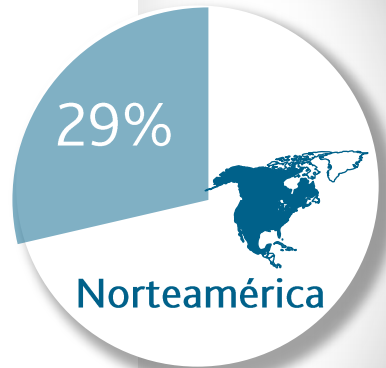
## technology

- Nuevos productos: Plásticos BTC, especialidades
- Mejora tecnológica en fibrosa



## cost

- Acuerdo sindical
- Consolidación productiva de la nueva planta de plásticos en México
- Cambio de modelo energético
- Obtener el certificado ISO 14.001 de gestión ambiental en todas las plantas



Tamaño de mercado





# Latinoamérica

Líderes y comprometidos con una región con un extraordinario dinamismo de mercado



Tamaño de mercado



## service

- Desarrollo de producto. Nuevos conceptos contra tripa animal
- Estabilidad plantas Brasil



## technology

- Nueva maquinaria extrusión colágeno
- Tecnología plisado



## cost

- Mayor capacidad en Uruguay
- Consolidación de la planta de Uruguay
- Eficiencia en el uso de los recursos (agua)
- Obtener el certificado ISO 14.001 de gestión ambiental en todas las plantas



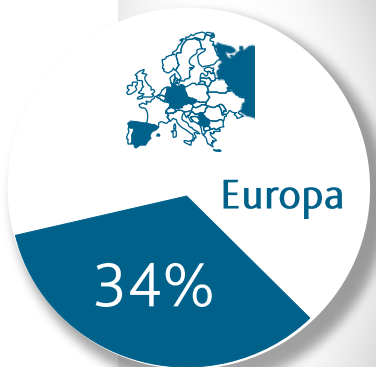


# Europa

I+D en las 4 tecnologías como punta de lanza de ventaja competitiva

## *service*

- Construcción planta de fibrosa en Cáseda
- Incorporación Nanopack
- Centro de apoyo y desarrollo de productos. "specialities"



Tamaño de mercado

## *technology*

- Mejora tecnológica celulósica
- Incorporación de tecnología de fibrosa en centro de excelencia
- Mejora tecnológica en colágeno de gran calibre
- Upgrade tecnológico en plásticos

## *cost*



- Mayor capacidad productiva en Serbia
- Mejora de productividades en España, Alemania y República Checa
- Eficiencia Energética. Desarrollo tecnologías de producción más seguras.
- Obtener el certificado ISO 14.001 de gestión ambiental en todas las plantas

# Asia

Incrementando la oferta y mejorando el servicio en la región que seguirá siendo la referencia en crecimiento



## service

- Autoabastecimiento asiático
- Disponibilidad, calidad y sofisticación de la oferta productiva
- Ser la referencia en el mercado
- Impulso proactivo celulósica



## technology

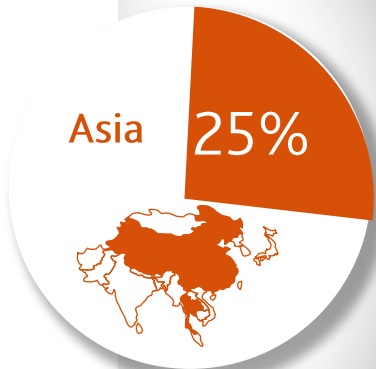
- Consolidar la operación
- Flexibilidad productiva



## cost



- Materias primas. Búsqueda nuevos proveedores
- Apalancamiento operativo
- Energía: Cambio modelo energético (cogeneración)
- Obtener el certificado ISO 14.001 de gestión ambiental en todas las plantas



Tamaño de mercado

# Proyectos clave 2016: Tecnología plásticos

✓ Reforzar nuestro posicionamiento productivo de plásticos en Norteamérica... pero también transformar nuestra propuesta de valor en Europa

## Viscofan Plásticos

- Crecimiento Viscofan CAGR Be MORE **+5,0%**
- Posición competitiva **n.s**

### España

- ↗ Capex'16: €6MM
- ↗ Nanopack
- ↗ "Greenfield" en Cáseda

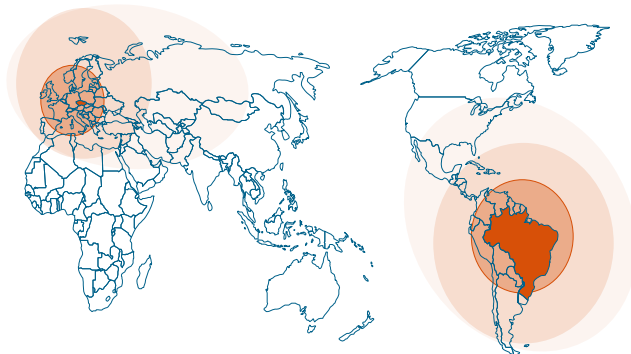
### México

- ↗ Capex'15: €10MM
- ↗ Puesta en marcha 4T15/1T16

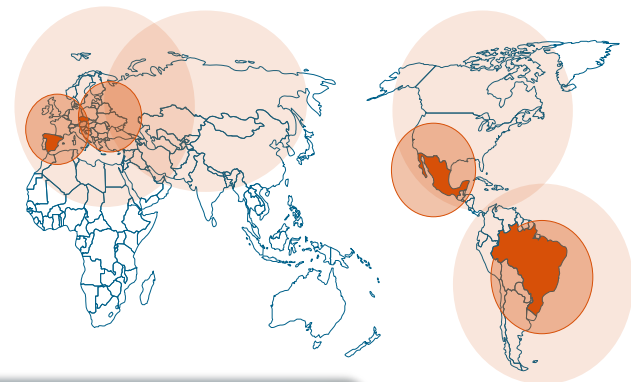
### República Checa

- ↗ Mejora tecnológica

Footprint: Europa y Latam



Footprint: Europa, Latam y Norteamérica



Objetivo MORE TO BE. #1 o #2

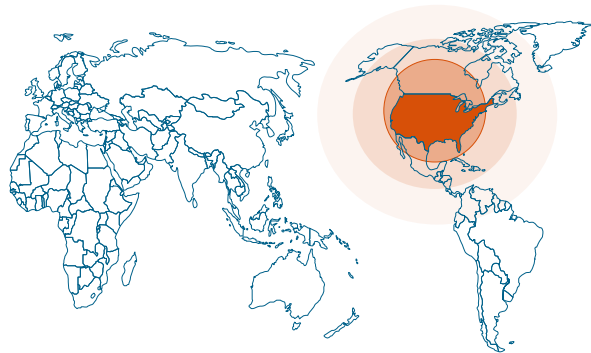
## Proyectos clave 2016: Tecnología fibrosa

- ✓ Reforzar nuestro posicionamiento productivo de fibrosa en Norteamérica... y reducir riesgo asociado a un solo centro de producción
- ✓ Mejorar propuesta de servicio en Europa y Asia
- ✓ Apalancar en know-how transversal con el centro de excelencia en España

### Viscofan Fibrosa

- Crecimiento Viscofan **+5,7%**  
CAGR Be MORE
- Posición competitiva **4#**

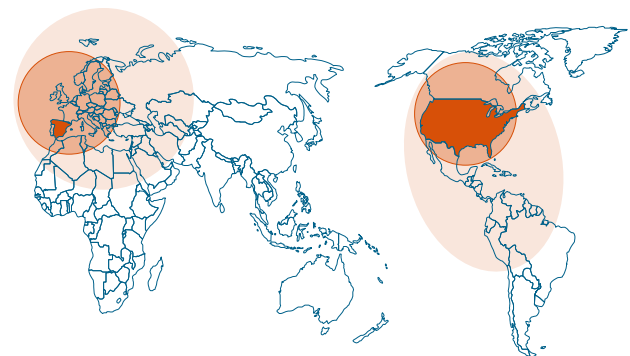
Footprint: **Norteamérica**



### España

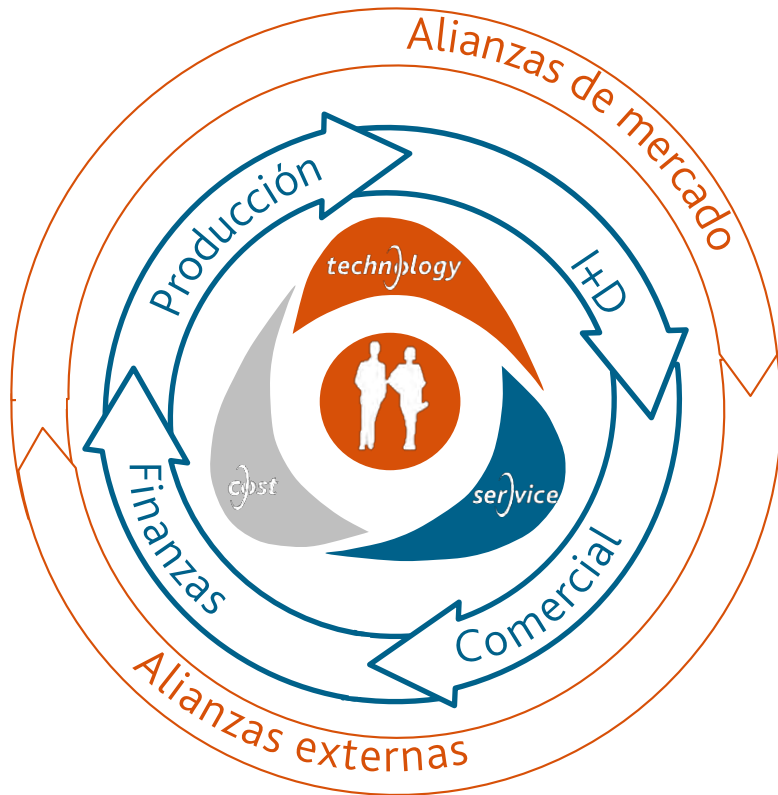
- Inversión **€20MM**
- Puesta en marcha **2S'17**

Footprint: **Norteamérica y Europa**



**Objetivo MORE TO BE. #1 o #2**

# Un equipo comprometido y orientado a la innovación para impulsar la mejora competitiva



✓ Equipos multidisciplinares con vocación internacional

✓ Refuerzo de I+D en centros de excelencia

✓ Promoción proactiva de nuevos productos

✓ Análisis de costes y mercado objetivo

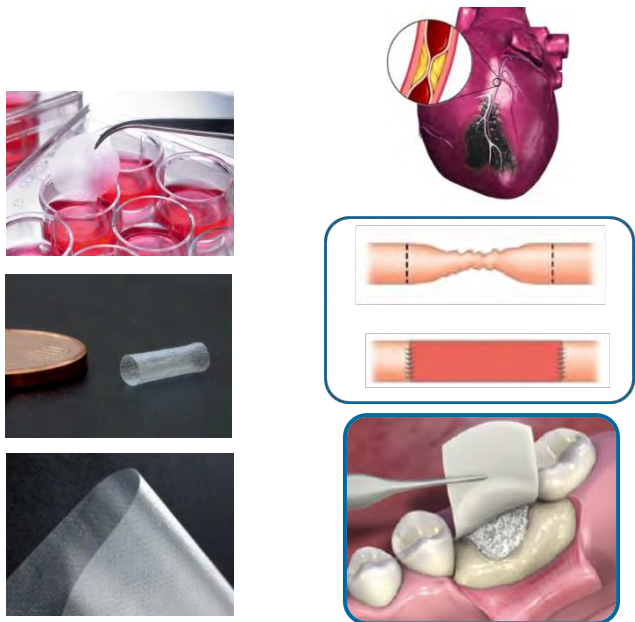
✓ Transversalidad y vigilancia tecnológica





# Viscofan Bioengineering:

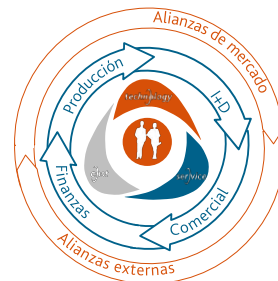
## Un proyecto que avanza en un horizonte temporal superior al plan estratégico



Inversiones significativas (€2MM 2016)  
Inversión modular 2016-2020  
Imprescindible para pruebas clínicas  
Una oportunidad para ventas de otros productos basados en colágeno  
Estudios en fase clínica

Desarrollar conceptos

Red de alianzas externas



¿Comercializar soluciones?



2011

2016

2020

2025-2030



# El mejor equipo del mercado, un equipo en crecimiento...

PLANTILLA MEDIA 2015 GRUPO = **4.233**

**+3,4%**

CAGR Be MORE

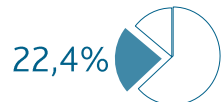
EUROPA Y ASIA **2.687**

personas



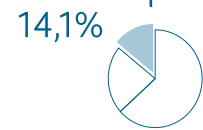
NORTEAMÉRICA **950**

personas



LATAM **596**

personas



## MORE TO BE 2016-2020.

### Apuesta por la atracción y retención de talento

- Crecimiento de plantilla en función del crecimiento del mercado
- Diseño de planes de carrera



### Proyectos específicos 2016

- 👤 España. Contrataciones Fibrosa y Plásticos
- 👤 Refuerzo personal especializado corporativo
- 👤 Nuevo personal planta de plásticos en México
- 👤 Uruguay. Personal relacionado con la ampliación de capacidad



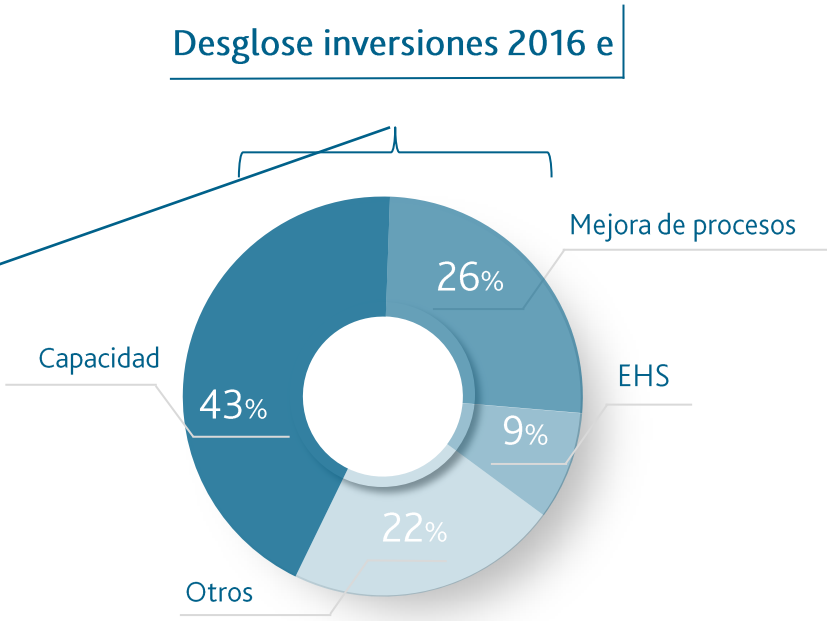
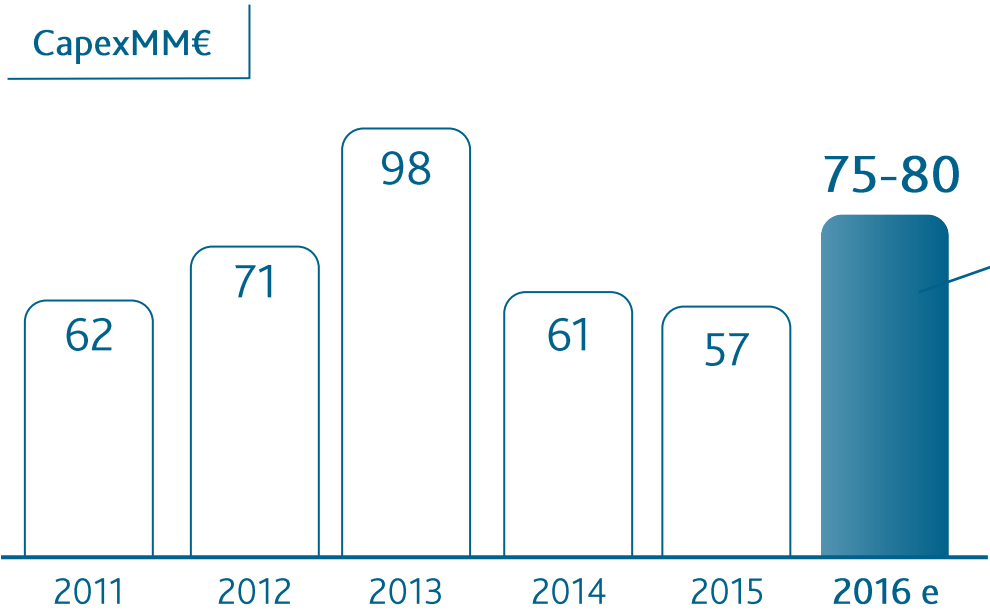
### Safety

- 👤 Formación, inversión y concienciación por la seguridad
- 👤 Cumplir estándar OSHA 18.001.
  - ✓ Identificar riesgos
  - ✓ Reducir accidentes y costes
  - ✓ Conformidad con clientes y proveedores



# Inversiones orgánicas para fortalecer el liderazgo aprovechando un entorno macroeconómico y competitivo favorable para invertir

## Impulso inversor para apoyar el crecimiento orgánico...

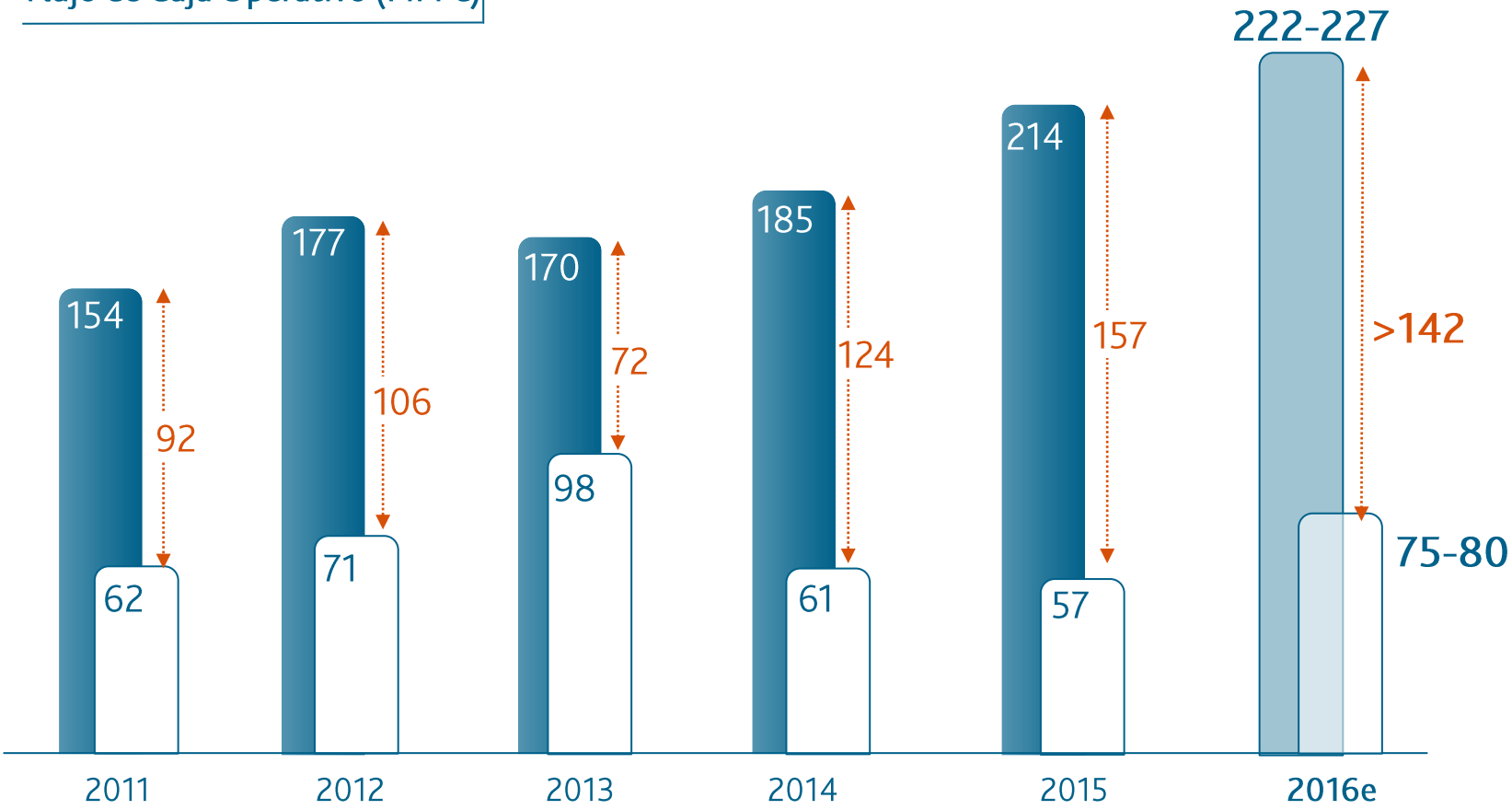


Sin comprometer la fortaleza de balance para otros proyectos de crecimiento...



# El esfuerzo inversor realizado en los últimos años ha puesto las bases para favorecer la expansión de los flujos de caja operativos.

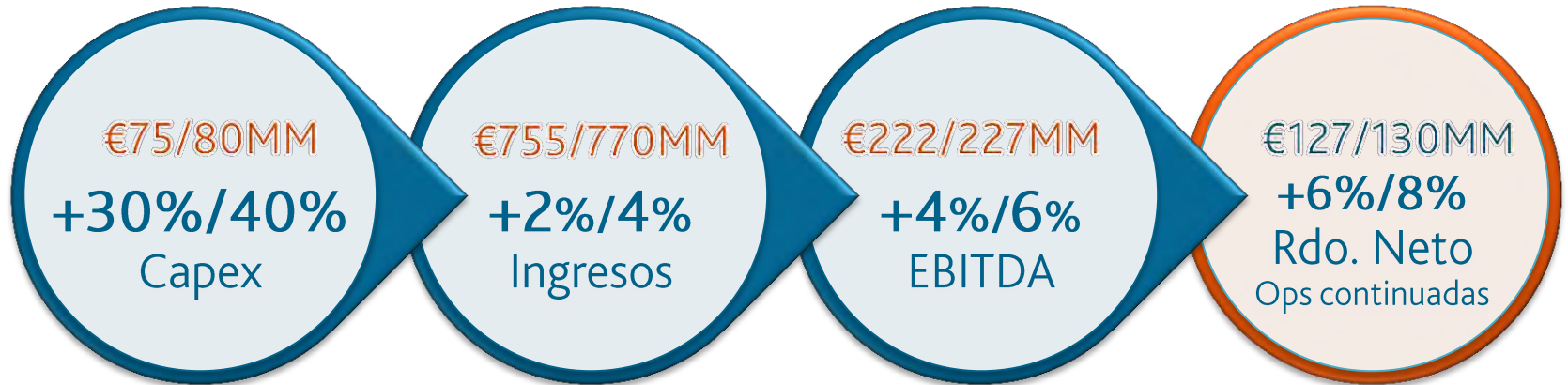
Flujo de Caja Operativo (MM €)



Flujo de Caja Operativo (MM €) = ■ EBITDA - CAPEX □

# GUIDANCE 2016 (MM €)

US\$/€: 1,10 BRL/€: 4,20



# Conclusiones

- ✓ Viscofan ha **culminado con éxito el plan estratégico Be MORE** con resultados históricos en ingresos, EBITDA y resultado neto.
- ✓ **Fortaleza** que ha permitido a Viscofan registrar **unos resultados muy positivos** que superan los principales objetivos financieros establecidos en nuestro guidance y que han llevado al Consejo de Administración a proponer un **Dividendo** complementario de 0,82€ por acción, que supone una remuneración total al accionista de 1,35€: **un 14,4% superior al del año anterior.**
- ✓ Viscofan **sigue manteniendo un balance sólido** que nos permite explorar nuevas vías de crecimiento orgánico e inorgánico en este sector, combinando disciplina estratégica y financiera con remuneración al accionista.
- ✓ El mercado mantiene **sólidas perspectivas de crecimiento a medio y largo plazo**, en un entorno de mayor incertidumbre a corto plazo
- ✓ Un **nuevo plan estratégico “MORE TO BE”** diseñado para alcanzar un mayor liderazgo en el mercado, con un triple enfoque: **liderazgo en servicio, en tecnología y en coste.**
- ✓ Viscofan espera volver a **crecer en ingresos, EBITDA y resultado neto para 2016**, y acelerar inversiones para estar preparado ante las nuevas oportunidades de crecimiento que se darán en nuestro sector.

# Aviso legal

El presente documento puede contener manifestaciones de futuro sobre intenciones, expectativas o previsiones de la Compañía a la fecha de realización del mismo adicionales a la información financiera obligatoria cuyo único propósito es proporcionar información más detallada sobre perspectivas de comportamiento futuro.

Dichas intenciones, expectativas o previsiones no constituyen garantías de cumplimiento e implican riesgos, incertidumbres así como otros factores de relevancia que podrían determinar que los desarrollos y resultados concretos difieran sustancialmente de los expuestos en estas intenciones, expectativas o previsiones.

Esta circunstancia debe ser tenida en cuenta principalmente por todas aquellas personas o entidades que puedan tener que adoptar decisiones o elaborar o difundir opiniones relativas a valores emitidos por la Compañía y, en particular, por los analistas e inversores que manejen el presente documento.

La información financiera contenida en este documento ha sido elaborada bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Esta información financiera no ha sido auditada y, en consecuencia, es susceptible de potenciales futuras modificaciones.