



Peralta, 24 de mayo de 2006

Muy señores nuestros:

Para su debido conocimiento informo a Uds. que mañana, día 25, a partir de las 12 horas se va a realizar, en la sede de la Bolsa de Madrid, una presentación del Plan Estratégico del Grupo Azkoyen dirigida a analistas financieros. Previamente, a las 9,30 horas, se celebrará una reunión con periodistas económicos, en el Hotel Ritz de Madrid.

Adjuntamos dicha presentación así como la convocatoria del Instituto Español de Analistas Financieros para la reunión.

Sin otro particular, les saluda atentamente,

Fdo. José Miguel Zugaldia Ainaga
Director General

Querido/a amigo/a:

Te recuerdo que el Instituto Español de Analistas Financieros, ha organizado una reunión con la empresa **AZKOYEN**, que tendrá lugar el próximo día **25 de mayo** en el Salón de Actos de la Bolsa de Madrid, en la que se presentarán sus últimos resultados, sus principales magnitudes económicas y sus expectativas.

Realizarán la presentación en nombre de **AZKOYEN**:

D. Miguel Iraburu, Presidente
D. Francisco Vera, Director Financiero
D. José Miguel Zugaldía, Director General

Recibe un cordial saludo,

Rafael Sarandeses
Secretario General

Fecha: 25 de mayo de 2006
Hora: 12:00 horas
Lugar: Salón de Actos de la Bolsa de Madrid, Plaza de la Lealtad, 1

Rogamos confirmación de asistencia
secretaria@ieaf.es (nombre, entidad, teléfono, DNI)
Teléfono: 91.563.19.72 (4 líneas)

GRUPO AZKOYEN

“Líneas Básicas del Plan Estratégico 2006-2009”



Madrid – 25 de Mayo 2006



Tabla de Contenidos

- I. El Grupo Azkoyen en el 2006**
- II. Revisión Estratégica por Línea de Negocio**
 - II.a Líneas de “Azkoyen Medios de Pago S.A.”**
 - II.a.1 Medios de pago para máq. Vending
 - II.a.2 Medios de pago para máq. Recreativas
 - II.b Líneas de “Azkoyen Industrial S.A.”**
 - II.b.1 Máquinas de Vending
 - II.b.2 Máquinas de Tabaco
 - II.c Líneas de “Azkoyen Hostelería S.A.”**
 - II.c.1 Café y Consumibles
 - II.c.2 Maquinaria e Instalaciones
- III. Conclusiones**
- IV. Proyección de Resultados**



I. El Grupo Azkoyen en el 2006



Misión, Visión y Valores

Misión

Desarrollar soluciones eficaces para los clientes en las áreas de máquinas de tabaco, máquinas de vending, medios de pago y hostelería, superando permanentemente las expectativas de nuestros accionistas, clientes, empleados, proveedores y comunidad

Visión

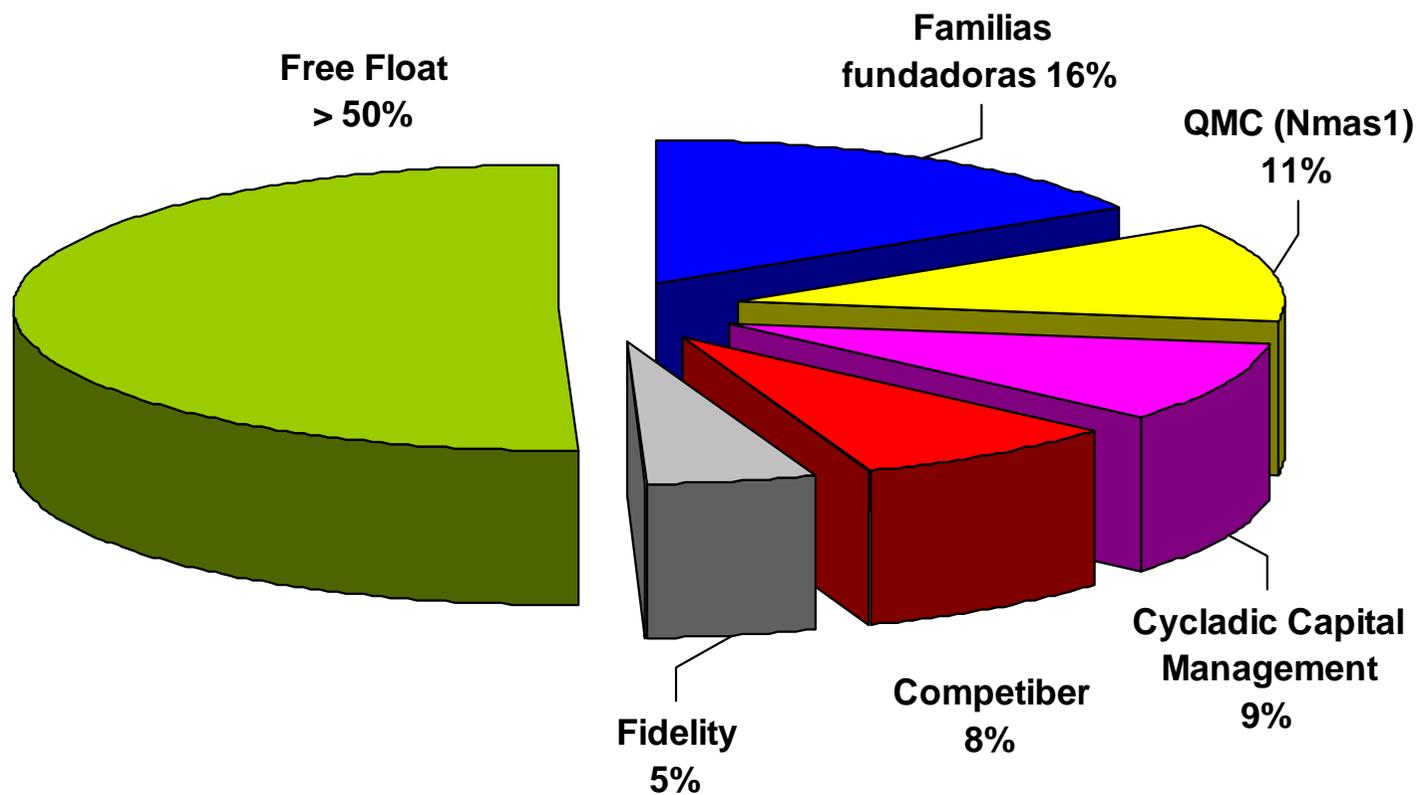
En los mercados en proceso de consolidación en que operamos, alcanzar una posición como proveedor relevante (primero, segundo ó tercero) a través del crecimiento orgánico y acuerdos con otras compañías

Valores

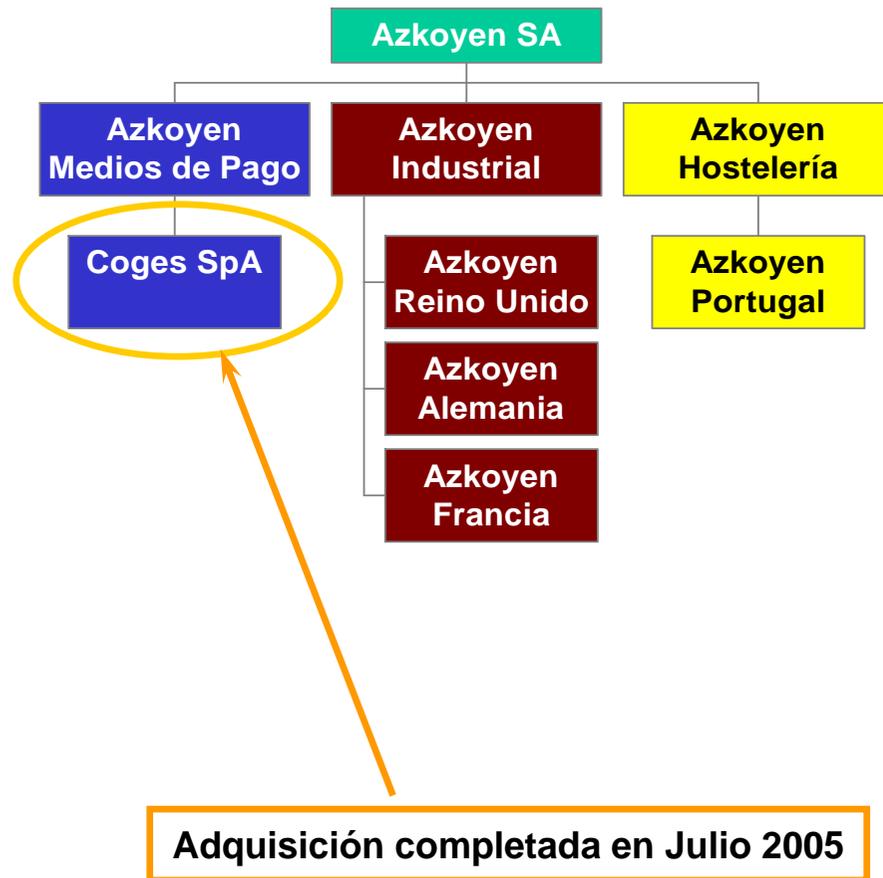
- Compromiso con los objetivos
- Orientación al cliente
- Compromiso con las personas
- Ejemplaridad, transparencia, apoyo y confianza mutua
- Innovación y proactividad
- Profesionalidad que nos identifique
- Afán de superación constante



Accionistas



Estructura societaria



► El Grupo lo componen:

- **Azkoyen S.A.:** matriz del grupo, cotizada en la bolsa de Madrid y Bilbao
- **Azkoyen Medios de Pago (AMPASA):** desarrolla produce y comercializa principalmente Medios de Pago para máquinas recreativas . Ampasa es propietaria de Coges SpA
 - **COGES SpA:** desarrolla produce y comercializa principalmente Medios de Pago para máq. Vending.
- **Azkoyen Industrial (AISA):** produce Máquinas de Tabaco, Vending, y Espresso. Cuenta con filiales comerciales en Reino Unido, Francia y Alemania.
- **Azkoyen Hostelería SA:** suministra productos y servicios para el mercado HoReCa. Cuenta con una filial en Portugal



I. El Grupo Azkoyen en el 2006

Progreso operativo en el período 2005 - 2006



Progresos del Grupo Azkoyen en el 2005 - 2006

- ▶ Implantación de sinergias tras la **integración con Coges**
- ▶ Implantada **nueva estructura matricial** con **centralización** de funciones de **soporte**, y creación de **cuatro unidades de negocio**.
- ▶ **Sistema de Compras**: progreso en **internacionalización** y **consolidación** de proveedores; maduración de las mejoras iniciadas en el 2005
- ▶ **SAP operativo** en Medios de Pago e Industrial
 - Implantación en Hostelería para fin del 2006
- ▶ Actualización de **Sistemas de Gestión**:
 - Todos los centros Productivos en España e Italia, certificados en **Calidad** - ISO 9001-2000, **Medio Ambiente** - ISO 14001, y **Prevención de Riesgos Laborales** – OHSAS 18001
 - EFQM



Progreso en I+D+i

- ▶ Completadas nuevas gamas de producto,
- ▶ Racionalización de productos
- ▶ Mejora de procesos de desarrollo.



Nuevos Productos – Medios de Pago

Para Máq. Vending

- ▶ Desarrollo del nuevo monedero de 5 tubos “Profit” que será lanzado a principios del 2007

Para Máq. Recreativas

- ▶ Nuevo lector de Billetes
- ▶ Reingeniería de los devolvedores
- ▶ Nuevo selector de monedas DSP

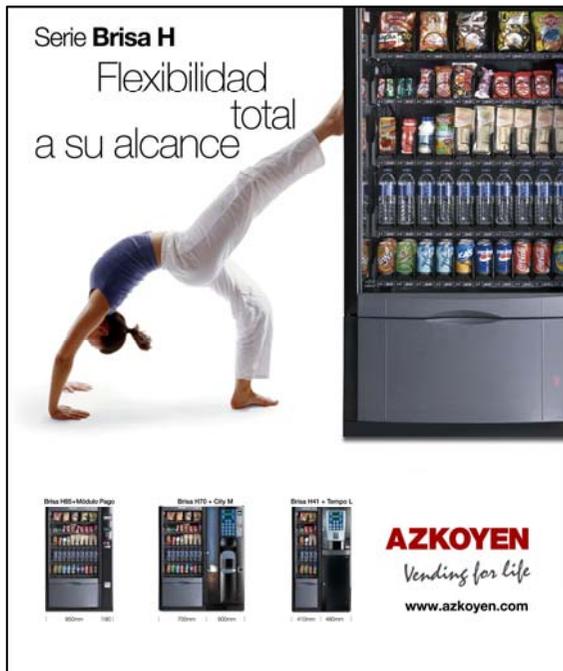


Progreso en I+D+i

Nuevos Productos

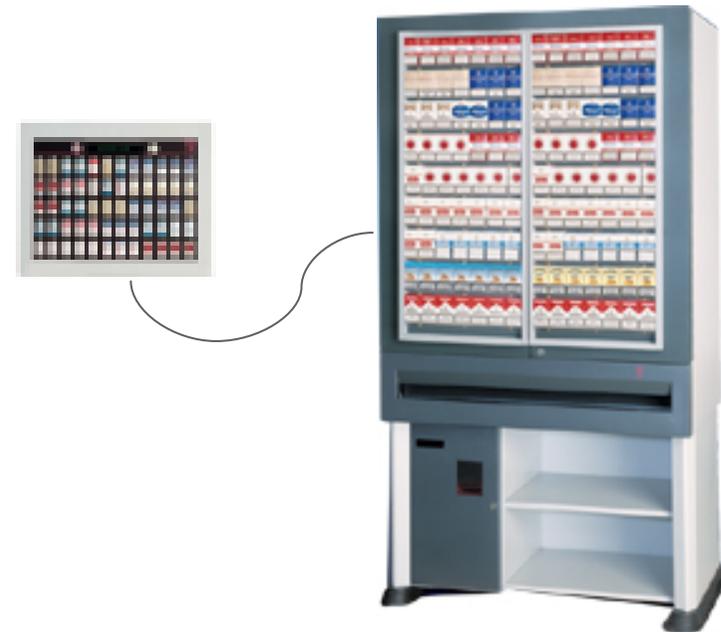
Máquinas de Vending

- ▶ Completada gama de vending modular “glass fronted” para snacks y bebidas.
- ▶ Actualizado y racionalizado los componentes en la gama de vending caliente

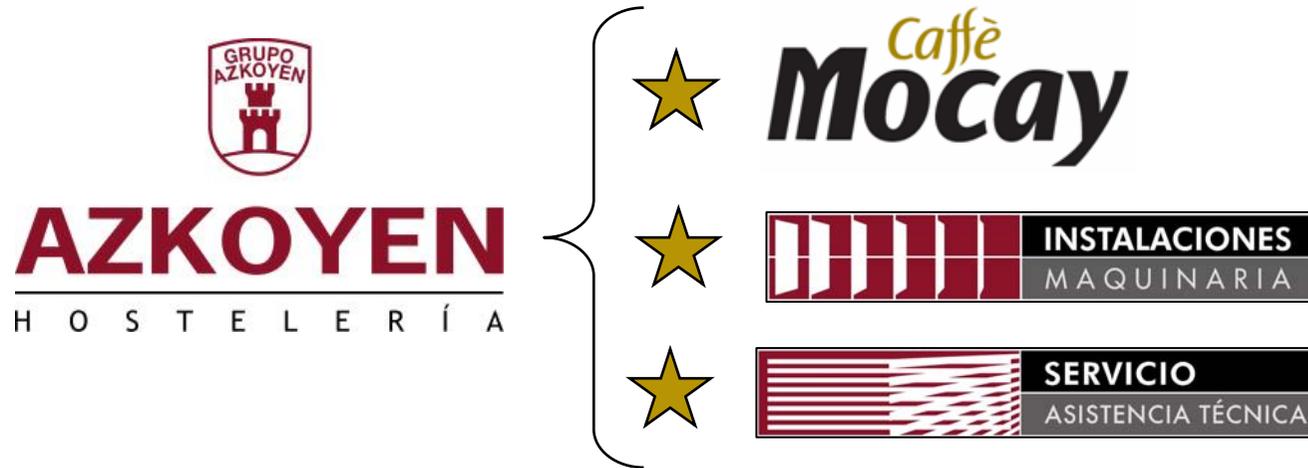


Máquinas de Tabaco

- ▶ Lanzada la nueva gama de máquinas de tabaco, para bares y quioscos
- ▶ Completada gama Vendtech de Máquinas Dispensadoras



Progresos del Grupo Azkoyen en el 2005 - 2006



► Azkoyen Hostelería:

- Implantada nueva organización para las tres Líneas de Negocio, con nuevos responsables y P&L independientes.
- Modernización e informatización de la fuerza comercial. Call center.
- Potenciación y refuerzo de la estructura comercial, en café e instalaciones.
- Inicio de la racionalización y centralización logística.
- Café: nueva imagen de marca, packaging, documentación ...etc.
- Mejora de cobertura regional y red de distribución.

- **Instalaciones**: racionalización de proveedores, acuerdos con grandes cuentas
- **SAT**: énfasis en formación y calidad de servicio



II. Revisión Estratégica por Línea de Negocio

II.a Azkoyen Medios de Pago

II.a.1 Medios de Pago para Máquinas de VENDING

II.a.2 Medios de Pago para Máquinas RECREATIVAS



El mercado de Sistemas de Pago se puede dividir en 3 segmentos principales y 3 categorías de Producto

Tamaño del Mercado (€ Mn)

Por Segmentos de Negocio

Juego & Recreativo	317	63%
Casinos	226	
Recreativos con premio (B)	80	
Recreativos sin premio (A)	11	
Máquinas Vending	105	21%
Otros (Telefonos Públicos ...etc)	78	16%
Telefonos Públicos	52	
Automatización de Servicios	26	
Total	500	

Por Categoría de Producto

Mecanismos de Monedas	240	48%
Selectores	97	
Devolvedores	93	
Columnas Vending	50	
Lectores de Billetes	155	31%
Sistemas Cashless	105	21%
Total	500	

Los clientes de Medios de Pago son los operadores de los diversos tipos de máq. Vending y máq. Recreativas.

El mercado de Casinos tiene características propias y diferentes a los mercados de máq. Vending y máq. Recreativas

Fuente: The Future of Payment in the Vending Industry - EVA Report (feb. '06) & BCS 2004 Estimate



Coges es la empresa líder en Europa en la producción y comercialización de sistemas cashless para máquinas vending

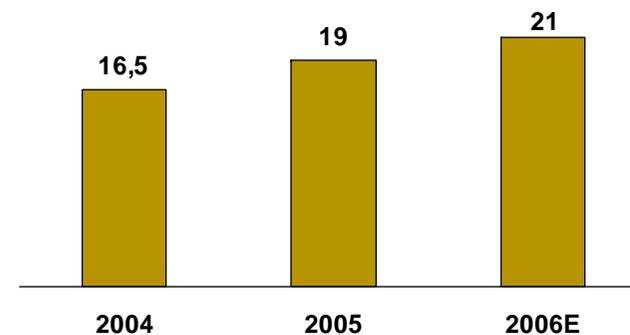


COGES S.p.A.

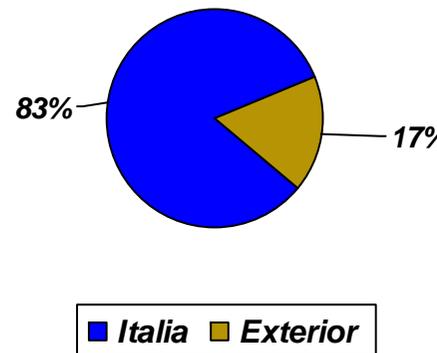
- ▶ Coges es el más importante productor de Europa de sistemas cashless para máquinas vending
- ▶ La empresa produce también otros medios de pago:
 - Selectores de moneda
 - Monederos
 - Lectores de billetes
- ▶ La marca es muy reconocida en el vending, sobre todo en Italia
- ▶ Coges cuenta con una plantilla alrededor de las 95 personas
 - Alto nivel de subcontratación, solo 20 empleados en producción
 - Alto nivel de I+D, con más de 21 empleados en el departamento técnico
- ▶ Cuota de mercado superior al 60% en el mercado Italiano de máq. vending



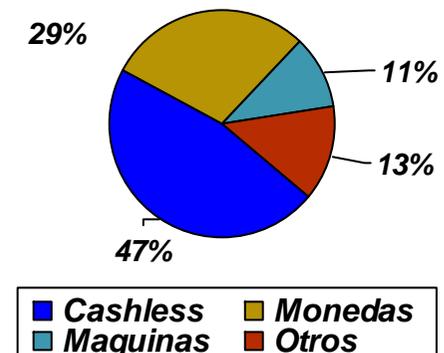
Evolución de la facturación (€ Mn)



Distribución por mercado geográfico



Distribución por tipología de producto



Azkoyen, líder europeo en medios de pago para máquinas vending

- ▶ Azkoyen se posiciona como un fabricante de **sistemas cashless** de gama y calidad alta
 - Reconocido líder europeo de este segmento
- ▶ En el segmento de los **monederos** Azkoyen tiene una importante presencia en los mercados italiano y español
- ▶ Azkoyen es uno de los líderes europeos en la producción de **lectores de billetes** para máquinas vending
- ▶ Azkoyen con la marca Coges es el líder del **mercado italiano** de medios de pago para máquinas vending
- ▶ En **España** la empresa tiene una importante presencia en el segmento de los monederos
- ▶ En **los demás países** Azkoyen durante el 2006 esta invirtiendo fuertemente para aumentar su cuota de mercado



Los sistemas de pago cashless tienen importantes oportunidades de crecimiento en los próximos años

El sector de los sistemas de pago sigue las tendencias del mercado de las máquinas de vending

- ▶ Los **sistemas cashless** están aumentando su importancia en el mercado
 - Las ventajas de los sistemas cashless empiezan a ser comprendidas también fuera de Italia
- ▶ Los **monederos** siguen siendo el sistema de pago más utilizado en las máquinas de vending
- ▶ Históricamente Azkoyen ha desarrollado con éxito su negocio de **selectores** fuera de España, principalmente en Italia al ser mercados más exigentes.
- ▶ Con la diversificación de los productos dispensados, y el incremento de sus valores, los **lectores de billetes** se han convertido en un excelente complemento para los mecanismos de monedas.



La complementariedad de productos y mercados entre Azkoyen y Coges fundamenta la lógica de la transacción

A través de esta adquisición, Azkoyen se ha convertido en uno de los líderes europeos de medios de pago electrónicos



- ▶ Posibilidad de ofrecer a operadores y constructores de máquinas Vending y Recreativo **una gama completa de productos** (mecanismos de moneda, lectores de billetes, sistemas cashless)
- ▶ **Presencia directa a través de filiales propias en los cinco mercados principales del continente** (España, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido)
 - Acceso directo al mercado italiano, el más interesante / grande en estos años para los segmentos Vending y Recreativo
- ▶ **Fuerte componente tecnológica y de servicio (mayor valor añadido) ideal para penetrar atractivos sectores extra-vending:** casinos y sistemas cashless “abiertos”
- ▶ Las **sinergias** entre ambas compañías en el 2006, se alcanzan una cifra de 1,5M€'s a 2,0M€'s.



Resumen de Estrategia 2006 - 2009

Medios de Pago para máq. Vending

Aumentar la cuota en medios de pago para máq. Vending en mercados exteriores

EBITDA sobre ventas superior al 25%

Crecimiento

- ▶ La estrategia de Azkoyen consiste en consolidar su posición de liderazgo en el mercado de los sistemas de pago
- ▶ Aumento de las ventas de **sistemas cashless y otros sistemas de pago** fuera de Italia
 - Mantener la actual posición de líder en el mercado italiano
- ▶ Unificación de la gama de **monederos** de Coges y AMPASA y lanzamiento del nuevo monedero a cinco tubos
- ▶ Introducción de un nuevo **lector de billetes** para el mercado del vending
- ▶ Unificación de las estructuras de Coges y AMPASA
 - Organización Comercial y de Marketing única
 - Imagen y estrategia comunes
 - Segmentación y Optimización de marcas
 - Centros de desarrollo especializados por productos

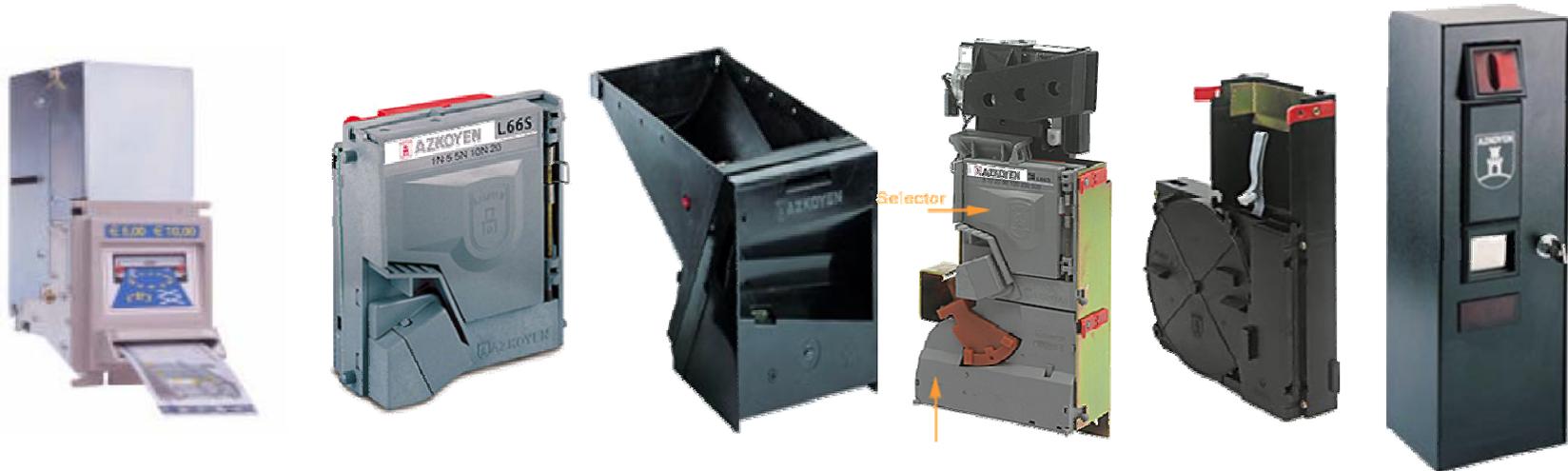


II. Revisión Estratégica por Línea de Negocio

II.a Azkoyen Medios de Pago

II.a.1 Medios de Pago para Máquinas de VENDING

II.a.2 Medios de Pago para Máquinas RECREATIVAS



Mercado europeo de máq. Recreativas: estabilidad

- ▶ Durante 2005 el **mercado español** ha recuperado el volumen de negocio del 2003
- ▶ En 2005 el mercado **italiano** se ha comprimido debido a la introducción de nuevas medidas reguladoras, se prevé una recuperación en el 2006
- ▶ En **Francia** las máquinas Recreativas con premio no son permitidas, pero el gobierno galo ha estado observando la introducción estas máquinas en Italia
- ▶ El mercado del recreativo en **Alemania** está muy marcado por la legislación con una fuerte presencia de productores locales
- ▶ El **mercado británico** se mantiene en el 2005
- ▶ los **países del Este y Rusia** se están abriendo al mercado rápidamente y en ellos contamos ya con una presencia sólida, via nuestra red de distribuidores.



Selector



Devolvedor



Azkoyen es el líder europeo en devolvedores de moneda

- ▶ Azkoyen se mantiene como el líder en el segmento de los **devolvedores** (hoppers)
 - Durante los últimos dos últimos años se han aumentado las ventas de selectores un 18%
- ▶ A lo largo de los dos últimos años se ha realizado un esfuerzo importante de adaptación al **mercado Italiano** de los devolvedores, lo que nos ha dado una cuota de mercado de mas del 70% en este país.
- ▶ En **España** Azkoyen es la empresa líder en medios de pago para máquinas recreativas, con una cuota de mercado que triplica a la de su competidor mas cercano.
- ▶ . En el 2005 Azkoyen lanzó específicamente un nuevo selector (modelo tipo Z) para el mercado del **Reino Unido**, reforzando su posición.



AZKOYEN Medios de Pago, S.A.



Resumen de Estrategia 2006 - 2009

Medios de Pago para máq. Recreativas

Aumentar la cuota de mercado en sistemas de pago para máq. Recreativas

EBITDA sobre ventas superior al 25%

Crecimiento

- ▶ La estrategia de Azkoyen consiste en seguir aumentando su cuotas de mercado en el mercado de los sistemas de pago
- ▶ Aumentar las cuotas de mercado de **selectores** de moneda para máq. Recreativas
- ▶ Lanzamiento del **lector de billetes** para máq. Recreativas
- ▶ Mantener la cuota de mercado en los **devolvedores** (hopper)
- ▶ Potenciar **presencia directa** en **mercados** más importantes (UK, Alemania, Italia)
- ▶ Reforzar el área de **personalización** de **productos** para los grandes clientes



II. Revisión Estratégica por Línea de Negocio

II.b Azkoyen Industrial

II.b.1 Maquinas de VENDING

II.b.2 Maquinas de TABACO



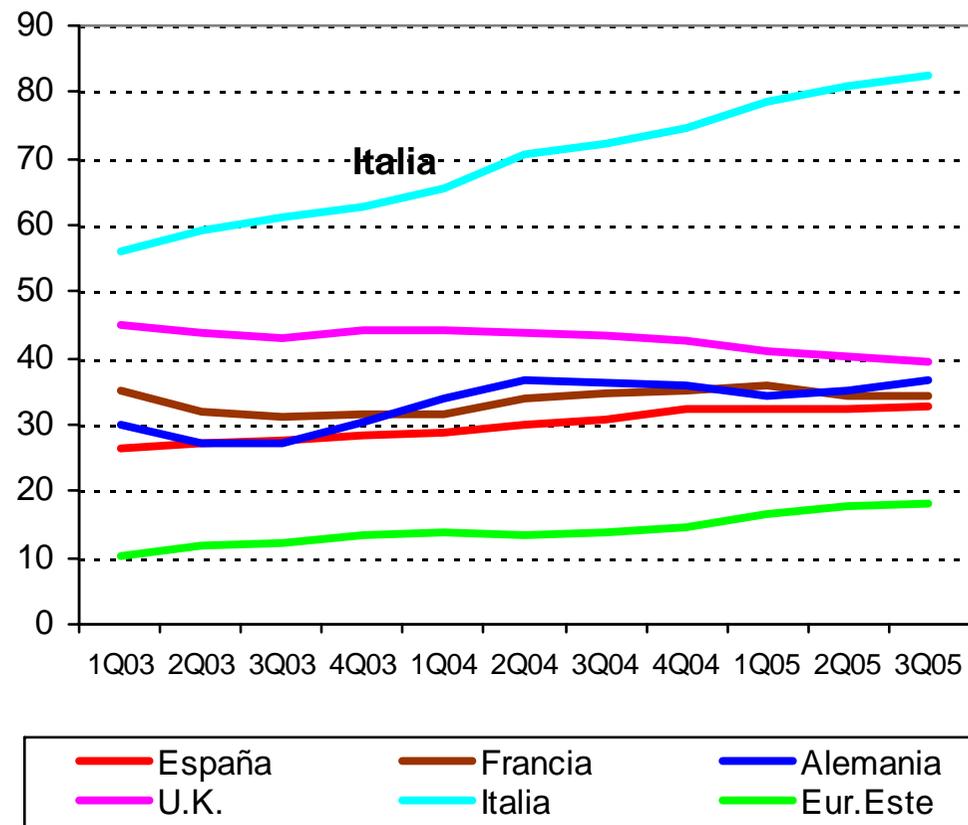
Azkoyen Industrial, S.A. (AISA)

Situación Mercados Principales

► Máquinas de Vending

- Mercado europeo estimado en más de **550M€**
- Mercado en crecimiento; **CAGR > 7%**
- Italia: mercado clave
- Sector en proceso de consolidación : Fabricantes, y Clientes
- Requerimiento de productos con mayor valor añadido
- Participación de mercado : España 22% y Portugal 8%.
Resto de países < 5%

Unid. 000



Las máq. Vending de caliente serán los productos más vendidos en los próximos años

País
<ul style="list-style-type: none">▶ En España las máquinas de espresso siguen siendo las más vendidas▶ Italia sigue con un fuerte crecimiento.▶ En Inglaterra hay un cambio de mix de producto en el caliente, del café “fresh-brew” (filtrado) hacia el espresso▶ Las ventas totales se mantienen generalmente estables en Francia, a pesar de la prohibición de las máquinas en las escuelas▶ Alemania esta saliendo de la crisis económica que la ha afectado en los últimos años▶ Europa del Este sigue con un crecimiento sostenido

Producto
<ul style="list-style-type: none">▶ Las máquinas de caliente se perfilan como el “driver” del mercado de Vending<ul style="list-style-type: none">– Los operadores obtienen la mayoría de sus beneficios de las máquinas de caliente– La cultura del espresso sigue expandiéndose en Europa del Norte y del Este▶ Hay una clara tendencia a sustituir las máquinas de frío por las de sólidos (snacks)



Maquina de Caliente



Maquina de Sólidos



Maquina de Frío

Azkoyen Vending se posiciona como líder en España aunque con presencia limitada en el extranjero (< 5%)

- ▶ La presencia de Azkoyen Vending en **España** sigue siendo relevante gracias a su buena reputación en las máquinas de frío y de sólidos
 - Las cuotas de mercado en sólidos ha mejorado sensiblemente mientras que se mantienen en frío
- ▶ En **Inglaterra** las cuotas en frío y sólidos han mejorado notablemente.
 - Azkoyen esta apostando con fuerza por el desarrollo del vending caliente en este país, aprovechando su red comercial.
- ▶ En los demás países Azkoyen sigue siendo un competidor con una cuota de mercado limitada.
 - En los **Países del Este, especialmente en Rusia**, Azkoyen Vending ha tenido un crecimiento constante, llegando a ser un competidor relevante



Resumen de Estrategia 2006 - 2009

Máquinas Vending

Aumentar la facturación
un 6% anual

EBITDA sobre ventas
superior al 15%

Crecimiento

- ▶ Aumento de la cuota de mercado en **máquinas de caliente** gracias a la nueva gama de productos, potenciación de la red comercial, y reducción de costes.
- ▶ Incremento de la cuota de mercado en las máquinas de **sólidos** mientras que en las de **frío** el objetivo es mantener la posición actual
- ▶ Azkoyen concentrará sus esfuerzos en el mercado **español y británico**
- ▶ En **Francia y Alemania** Azkoyen replicará la estructura comercial de la filial inglesa para mejorar su cuota de mercado
- ▶ Mejorar posicionamiento en **Rusia**, a través del servicio y la formación.
- ▶ En **Francia, Alemania y Rusia**, asociación con distribuidores locales
- ▶ **Acuerdos Internacionales** para aumentar la cuota de mercado



II. Revisión Estratégica por Línea de Negocio

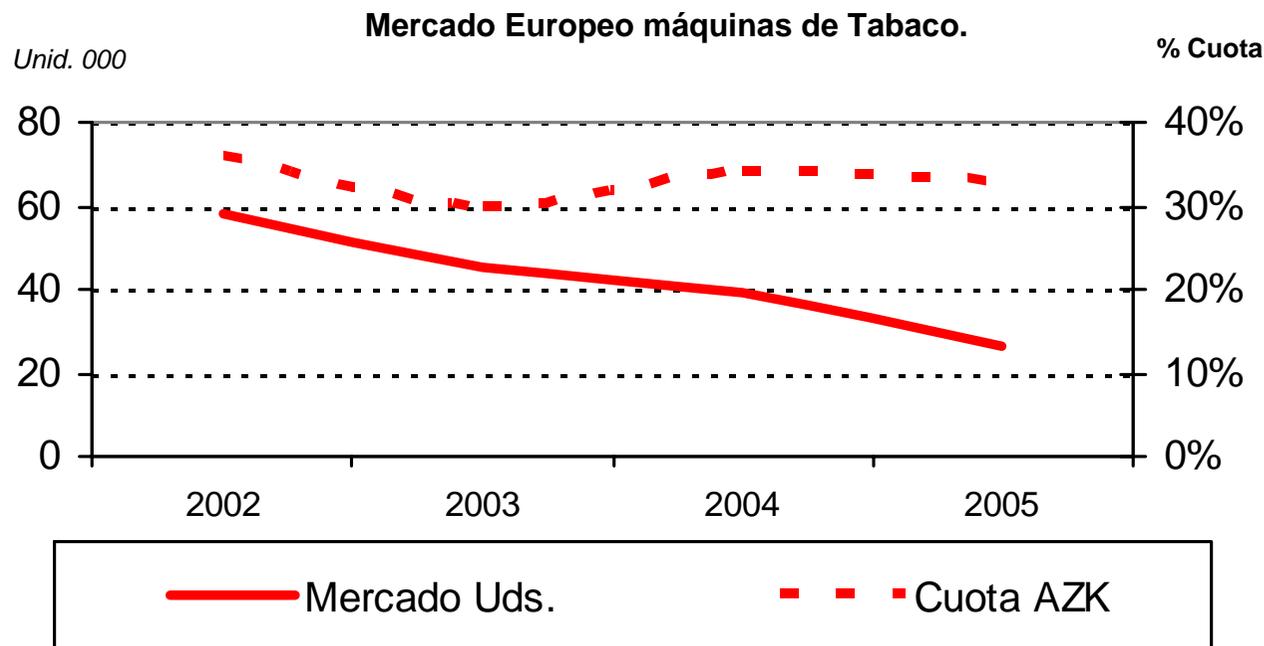
II.b Azkoyen Industrial

II.b.1 Maquinas de VENDING

II.b.2 Maquinas de TABACO



Situación Mercados Principales



- ▶ El mercado Europeo de máquinas de tabaco se ha reducido en los últimos años debido fundamentalmente a la presión legislativa, hasta estabilizarse en un tamaño estimado de **40M€s.**
- ▶ AZKOYEN ha mantenido la cuota de mercado a lo largo de los últimos años, adaptándose bien a las nuevas oportunidades
- ▶ Oportunidad para los dispensadores



Azkoyen es uno de los principales productores de máquinas dispensadoras de tabaco en Europa

- ▶ El mercado de “**Máquinas de Tabaco**” seguirá ajustándose en los próximos años
 - Los cambios legislativos se están concretando y estabilizando.
 - Existen importantes oportunidades en mercados extra-comunitarios
- ▶ Las principales **tabacaleras** siguen buscando diferenciación a través de sistemas de venta y distribución originales y novedosos
 - Tendencia hacia máquinas especiales hechas a medida
- ▶ El aumento de valor del paquete de tabaco hace que el **almacenaje “seguro”** sea cada vez más importante
- ▶ Las **Máquinas Dispensadoras**, representan un excelente concepto para adaptarse a las nuevas necesidades y a mercados nicho.



Resumen de Estrategia 2006 - 2009

Máquinas de Tabaco

Generar un negocio
recurrente

EBITDA sobre ventas
superior al 15%

Crecimiento

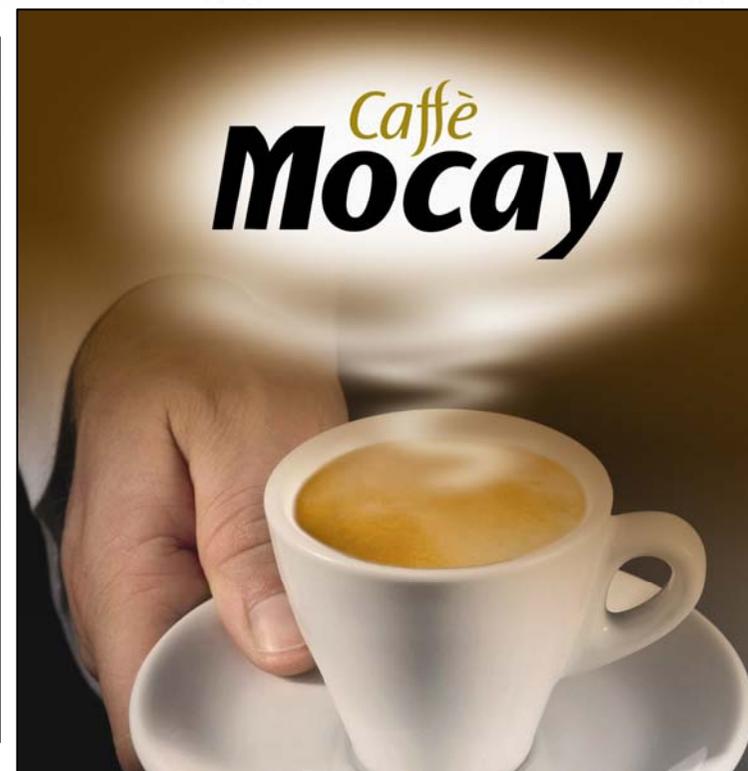
- ▶ La estrategia de Azkoyen consiste en controlar la rentabilidad de un negocio nicho, que supone solo un **10%** de los ingresos del Grupo Azkoyen
- ▶ Potenciar **relaciones directas** con las grandes **tabacaleras** a nivel mundial
 - Desarrollo de proyectos comunes
- ▶ Seguir potenciando la **estructura comercial** para mejorar el servicio a las grandes cuentas
- ▶ A nivel I+D, el objetivo es repartir los costes de **desarrollo de nuevos proyectos**
 - “Back-of-Bar”: máquina exclusiva para compañías de tabaco
 - Desarrollo “retail” con sistemas “dispensadores”, telecomunicaciones, software de gestión
 - Máquina de reducidas dimensiones para quioscos
 - Completar racionalización de gamas y acelerar las reducciones de costes.



II. Revisión Estratégica por Línea de Negocio

II.c Azkoyen Hostelería

- ▶ **Café & Consumibles**
- ▶ **Maquinaria e Instalaciones**
- ▶ **SAT Hostelería**



Azkoyen Hostelería, S.A.

Situación Mercados Principales

▶ **Café y consumibles**

- Mercado nacional de mas **700 M€s**
- Mercado estable con tres multinacionales potentes
- Más de 250 tostaderos regionales y locales con cobertura geográfica limitada.



▶ **Maquinaria e Instalaciones**

- Un mercado repartido en renovación y nuevas instalaciones, con gran número de empresas locales, muy pocos proveedores con cobertura nacional.
- Un buen complemento para el negocio del café.



Azkoyen Hostelería, S.A.

Nuevo enfoque del negocio de Hostelería

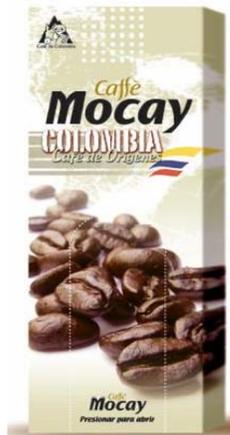
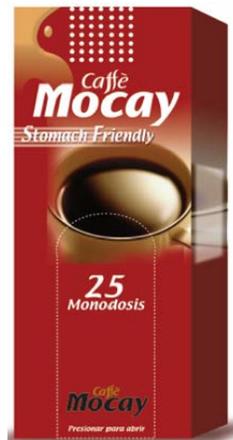
ANALISIS DEL NEGOCIO DE AZKOYEN HOSTELERÍA

Situación Actual

- ▶ Cuota de mercado alta
- ▶ Sólida imagen de marca
- ▶ Sinergias con negocio actual de máquinas de Tabaco y Hostelería
- ▶ Amplia gama de productos y servicios de calidad
- ▶ Capaz de ofrecer un servicio integrado de consumibles e instalaciones
- ▶ Amplia cobertura nacional a través de nuestra red comercial y de servicios

Oportunidades

- ▶ Mercado con grandes oportunidades de crecimiento orgánico para una empresa profesional con alta implantación en el país.
- ▶ Expansión del negocio monodosis
- ▶ Potenciación del negocio de servicios de mantenimiento e instalaciones
- ▶ Acuerdos con compañías locales



En España Azkoyen es la única empresa del sector HoReCa que opera en toda la cadena de valor

Amplia Cobertura, a través de Delegaciones propias y de Distribuidores



Resumen de Estrategia 2006 - 2009

Hostelería

Aumentar la
cuota de mercado

EBITDA sobre ventas
alcanzar al 25%

Crecimiento

- ▶ **El objetivo estratégico de Azkoyen es convertirse en el “socio” del hostelero**

- ▶ **Apoyo integral al Hostelero**
 - Apoyo en aperturas de nuevos locales,
 - Asistencia en la gestión, formación, publicaciones, productos que le ayuden a diferenciarse
 - Asesoría en renovaciones

- ▶ **Promoción del Café**
 - Mejorar el conocimiento del café como producto tanto del hostelero como del consumidor final
 - Organización de cursos formativos y publicaciones en colaboración con las multinacionales del café
 - Promocionar nuestra marca asociándola a la calidad
 - Crear una demanda y un efecto “pull”
 - Conseguir que nuestro café se convierta en una ventaja competitiva para nuestros establecimientos clientes



III. Conclusiones



Conclusiones

- ▶ **Simplificar y focalizar la compañía**
 - Un negocio nicho: Máq. Tabaco
 - Un negocio recurrente: Hostelería
 - Dos negocios estratégicos de alto valor:
Medios de Pago y Máq. Vending

- ▶ **En los negocios estratégicos de alto valor añadido: ser uno de los líderes europeos.**



Resumen de las principales líneas de acción por Unidad de Negocio

► Medios de Pago:

- Pilar del crecimiento de Azkoyen
- Concluir la integración AMPASA-COGES, en el 2006, y obtención de las sinergias previstas.
- Expansión Internacional.
- Desarrollo del mercado de medios de pago para máq. Vending.
- Acuerdos Internacionales para consolidar el liderazgo



Resumen de las principales estrategias por Unidad de Negocio

▶ Máquinas de Vending:

- Crecer orgánicamente a través de la mejora de nuestra estructura comercial
- Enfoque en España y Reino Unido, Máquinas de Caliente y Snacks-Sólidos
- Nuevos productos en Caliente y Snacks-Sólidos
- Mejorar la rentabilidad apoyados en mejoras de compras y reducción de gastos
- Acuerdos Internacionales para aumentar masa crítica y mejorar rentabilidad

▶ Máquinas de Tabaco

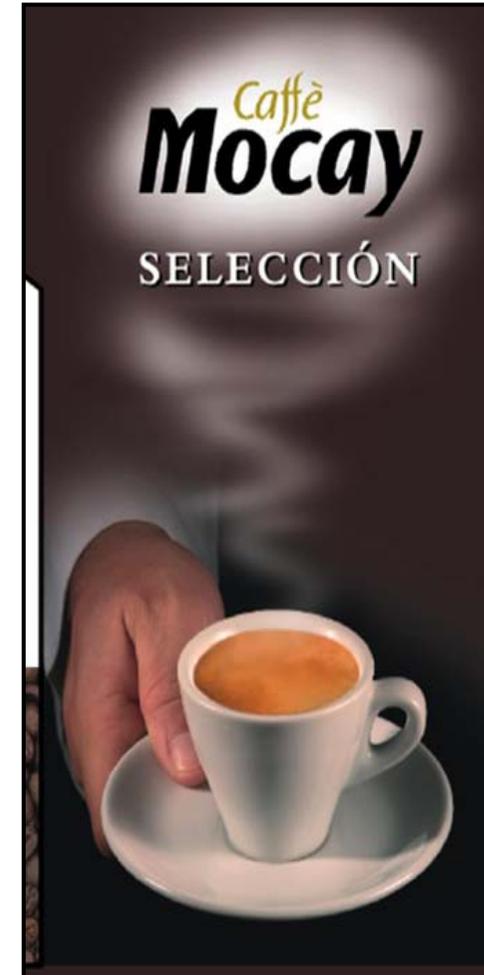
- Mantener cuota de mercado en un mercado nicho
- Partnerships con Tabacaleras
- Ajustar inversiones y costos en una línea de negocio “cash-cow”



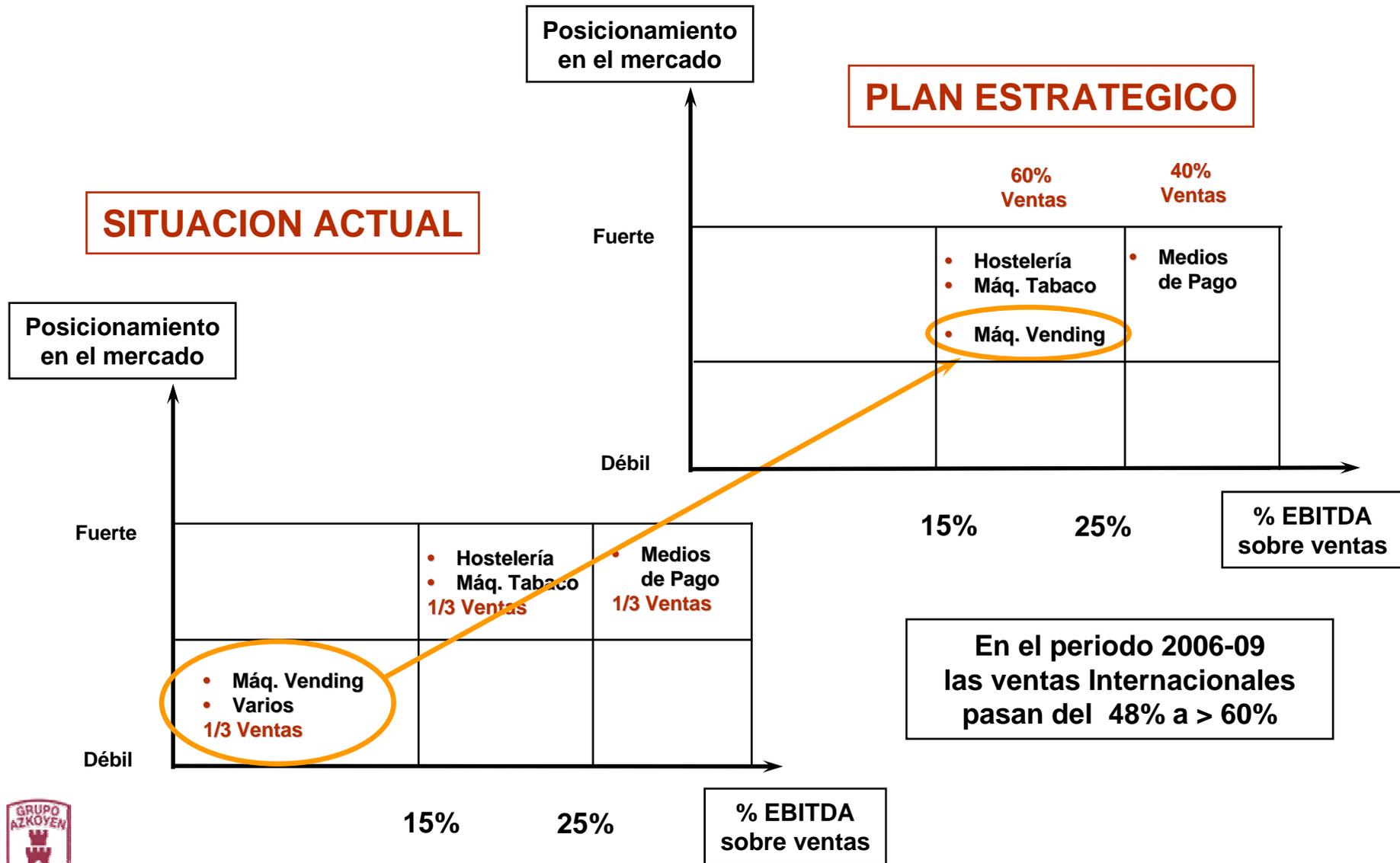
Resumen de las principales estrategias por Unidad de Negocio

► Hostelería:

- Negocio sólido y recurrente de Azkoyen
- **Crecimiento orgánico**, en el mercado doméstico, con fuerte énfasis en la transformación del modelo de negocio, el desarrollo de marca, y la mejora de la eficiencia operativa
 - Crecer y mejorar rentabilidad, simplificando y enfocando cada línea de negocio
 - Drástica mejora de eficiencia apoyada en:
 - la mejora organizativa
 - actualización tecnológica



Resumen de las principales estrategias por Unidad de Negocio



IV. Proyección de Resultados



Resultados 2005, un año de transición

	Año 2004		Año 2005		
	Real	% vs Ventas	Real	% vs Ventas	% vs 2004
Ventas Netas	125.058	100,0%	118.439	100,0%	(5,3%)
EBITDA	10.962	8,8%	11.374	9,6%	3,8%
BAI	821	0,7%	1.793	1,5%	118,4%
Inversiones	6.194	5,0%	3.729	3,1%	(39,8%)

Nota

- Datos según NIIF,
- Datos en Miles de €'s

Principales Aspectos - 2005

- Impactos regulatorios: Máq. de Tabaco en España, y Máq. Recreativas (Medios de pago) en Italia.
- Incorporación de Coges SpA (6 meses)
- Mejoras Operativas: Sistema de Compras, y reducción de gastos e Inversiones.



Resultados 1^{er} Trimestre 2006, cambio de tendencia

CONCEPTO	31/03/2005	31/03/2006	VARIACION (%)
Importe Neto de la Cifra de Negocios	27.728	34.201	23,3
Resultado bruto de explotación (EBITDA)	3.934	5.053	28,4
Resultado neto de explotación (EBIT)	1.749	3.225	84,4
Resultado antes de Impuestos (BAI)	1.153	2.454	112,8
Resultado después de Impuestos (BDI)	1.009	2.012	99,4

Nota

- Datos según NIIF,
- Datos en Miles de €'s

- ▶ Ya clarificado el panorama legislativo sobre el tabaco y cumpliendo etapas en el Plan Estratégico, se va alcanzando los crecimientos marcados.
- ▶ El incremento de ventas alcanza un 23,3%.
- ▶ El EBITDA muestra un crecimiento del 28,4 %.
- ▶ Superamos las estimaciones previstas en el presupuesto interno 2006.



Evolución Cuenta de Resultados 2006 - 2009

	2006	2007-2009
Ventas Netas	> 10%	CAGR > 10%
EBITDA	> 20M€s	CAGR > Superior al de Ventas
Cash Flow	CAGR > Superior al de Ventas	
Inversiones	22 M€s	

Los márgenes van a seguir creciendo en los próximos años ya que existen áreas funcionales de la empresa con amplias posibilidades de mejoras operativas



Ratios Financieros, y Política de retribución al Accionista 2006 - 2009

	2006	2007-09
DEUDA NETA / EBITDA	2,5	4,0 Max.

Ratios Financieros

- ▶ EBITDA 2006 > 20M€'s
- ▶ Deuda Neta actual (2006), consecuencia de la adquisición de Coges SpA. Límite 2007-09 de 4 x EBITDA

Política de retribución al Accionista:

- ▶ Entrega de una acción liberada nueva por cada 25 acciones antiguas (4%), sujeto a la aprobación de la Junta General de Accionistas.



¡ Muchas Gracias !

