



Ebro PULEVA
GRUPO

EBRO PULEVA

ARROZ

De los Graneles al Grano



Ebro PULEVA
GRUPO

I

Introducción

II

De los Graneles al Grano

III

Desarrollo de la Actividad Industrial

IV

Reordenación Industrial

V

Reestructuración Industrial

VI

Desarrollo de la Actividad Marquista

VII

Conclusiones

VIII

Anexo I Arroz GMO

IX

Calendario Corporativo 2006

X

Advertencia Legal

Introducción



Ebro PULEVA

INTRODUCCIÓN

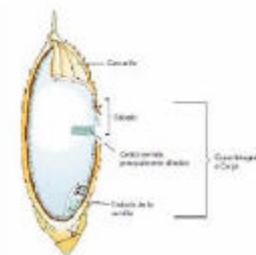


LÍNEA DE TRANSPARENCIA

- Volvemos a reunirnos para hacer balance de las actuaciones ejecutadas en nuestra División arrocera y compartir con vosotros el nuevo enfoque estratégico.
- Pasaremos revista a una División que surge como un negocio local con alto componente industrial y que con una política de adquisiciones internacionales y la apertura de nuevos mercados hemos conseguido convertirla en el mayor productor marquista de arroz del mundo.
- Actualizaremos la situación de la regulación en arroz y como ha influido en la toma de decisiones. Expondremos las líneas generales de la reestructuración industrial que estamos ejecutando.
- Ampliaremos la información sobre la adquisición de Minute Rice a Kraft una vez que las Autoridades estadounidenses de la Competencia han dado luz verde al acuerdo anunciado en julio, al no pronunciarse en contra durante el período legal establecido a tal efecto.

INTRODUCCIÓN 

De los Graneles al Grano



Ebro PULEVA



DE LOS
GRANELES
AL GRANO

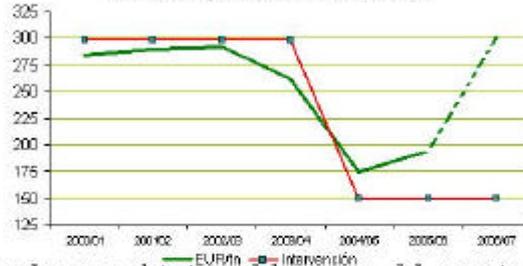
HISTORIA DE UN NEGOCIO

- La historia de nuestra División arrocerera es conocida. Sin embargo es fundamental resaltar un hito y es haber logrado en 1982 la introducción del cultivo de arroz largo "indica" en Europa.
- Durante muchos años España tuvo prácticamente la exclusiva de producción en Europa de esta variedad pero a partir de 1995 la producción llega a Italia y Grecia y con ello la competencia.
- Antes de la Reforma de la OCM en Septiembre de 2004 el nivel de compra se situaba siempre ligeramente por debajo del precio de intervención oficial. Ello unido a un mecanismo del arancel variable para importaciones de hasta 264EUR/tn hacía rentable exportar arroz cargo (semitransformado) de España a otros procesadores del Norte de Europa.
- Los cambios en la regulación del arroz en Europa que entraron en vigor en septiembre de 2004 fijaron un precio de referencia de 150EUR/tn y un arancel variable, en principio, de 42EUR/tn.
- La entrada de nuevos países consumidores en la Unión Europea ha producido una escasez de oferta que ha llevado los precios en algunos casos a los 300EUR/tn. Por otro lado el arancel se ha situado en los 65EUR/tn.

DE LOS GRANELES AL GRANO **ARROZ**

A VUELTAS CON LAS REGULACIONES

Precio de Compra Indica vs. Precio Intervención



- Esto produce un deterioro del margen del negocio de venta de arroces semitransformados lo que principalmente afecta a las divisiones industriales de España, Italia y Grecia.
- Anticipando este fenómeno desde 2002, la división arrocera decide dar un vuelco estratégico que se fundamenta en cuatro ejes de actuación:
 - Reenfoque en actividades industriales que incorporen innovación.
 - Nuevas zonas de aprovisionamiento.
 - Reestructuración de nuestra industria.
 - Marcas.

Desarrollo
Actividad
Industrial



INDUSTRIAL CON VALOR AÑADIDO

» Los ejes de actuación del cambio de estrategia en arroz industrial, son:

- Negociación de nuevos tipos de contratos que permitan una mayor flexibilidad ante la alta volatilidad de la materia prima.
- Pasar de la simple molienda a actividades de mayor valor añadido y reenfoco en actividades industriales que incorporen innovación.

» Los objetivos para los próximos años son los siguientes:

- **Arroz materia prima.** Se prevé una progresiva reducción de entorno al 30% en los volúmenes. Se mantendrán volúmenes y márgenes con los principales clientes estratégicos y se renunciarán a aquellos que por su contribución no sean de interés bajo la nueva configuración del grupo arrocero. Para ello se está rediseñando toda la estructura fabril de la División como explicaremos en el siguiente capítulo.

COMPATIBILIDAD ENTRE ARROZ INDUSTRIAL E INNOVACIÓN

- 
- **Ingrediente para alimentación infantil.** Se profundizará en la ventaja competitiva de poder controlar integralmente la cadena de suministro y proceso desde el campo de cultivo hasta el cliente.
 - **Ingrediente para cereales de desayuno.** Se explotará la implantación industrial del Grupo en otros orígenes más competitivos para este segmento.
 - **Ingrediente congelado para otras empresas de alimentación (IQF).** Danrice, líder europeo del subsegmento está en posición privilegiada de capitalizar el crecimiento previsto en los arroces congelados.
 - En los segmentos de **Ingrediente para industria cervecera** y **Arroz seco para otras empresas de alimentación** se prevé incrementar volúmenes dado el crecimiento esperado de estos segmentos.



EL FUTURO DE LA DIVISIÓN PASA POR LA INNOVACIÓN Y EL VALOR AÑADIDO

* El objetivo prioritario del Grupo es generar nuevos productos de valor añadido. Los proyectos de I+D+i de la división se desarrollan en estrecha colaboración con Puleva Biotech, Española de I+D (recientemente adquirida) y Crecerpal (de Panzani).

* Las principales líneas de desarrollo definidas para los próximos años se cimientan sobre tres conceptos principales:

1 Conveniencia.

- Arroces para platos refrigerados.
- Arroces resistentes en medio líquido.
- Nuevas aplicaciones de las tecnología microondas.
- Soluciones Individually Quick Frozen (IQF)

2 Salud.

- Harinas de arroz.
- Productos basados en el salvado.
- Arroces integrales y arroces de cultivo biológico.
- Arroces con aportes que refuercen su función saludable.

3 Placer.

- Innovación en texturas



Reordenación Industrial





INDUSTRIAL SÍ, PERO CON RENTABILIDAD

- El Plan Estratégico Industrial aprovecha las oportunidades de implantación industrial en zonas productoras extracomunitarias diversificando aprovisionamientos.
- **Egipto.** En julio de 2006 (operativa desde septiembre), se ha adquirido un molino arrocero en el delta del Nilo. La inversión total, que incluye además del coste de adquisición la instalación de una línea de envasado, es de EUR 7-8 Mio. Estamos trabajando en la adaptación y siembra de semillas de variedades europeas. El precio local del arroz cáscara y los bajos costes logísticos hacen que sea un origen de arroz redondo muy competitivo respecto a los de Europa y EE.UU. Suministrará por ejemplo a Puerto Rico con un ahorro de 100USD/tn respecto al actual de Estados Unidos.



REORDENACIÓN INDUSTRIAL **ARROZ**



INDUSTRIAL SÍ, PERO CON RENTABILIDAD

- **Uruguay.** Tiene una excelente reputación internacional como uno de los países que produce y exporta arroz largo de alta calidad. Recientemente, hemos llegado a un acuerdo con la empresa local Casarone para la siembra de variedades de consumo europeo y el empaquetado de nuestras marcas.
- **Marruecos.** Donde ya contábamos con presencia industrial y con una alta cuota de mercado. Se está procediendo a la instalación de una planta de arroz vaporizado utilizando maquinaria de Italia por lo que la inversión solo asciende a EUR 2Mio. Próximamente empezaremos a ofrecer este producto en todo el Norte de África.



- **Tailandia.** Ya anunciamos con los resultados del primer trimestre el inicio de actividades en este país de Herba Bangkok. Tailandia es una importante zona productora de arroces indica y adicionalmente tiene el atractivo de tener una cuota de arroz TRQ (contingente de arroz cargo a arancel UE cero) de 25.000 Tm. La fábrica ya ha empezado a suministrar al Norte de África y a Europa.

REORDENACIÓN INDUSTRIAL **ARROZ**

Reestructuración Industrial



Ebro PULEVA



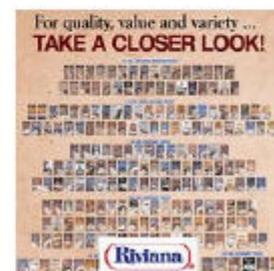
REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL

REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL

- ✦ **Italia.** Se ha cerrado la planta de vaporizado de Italia. Ha supuesto la reducción de 44 puestos de trabajo quedando la planta solo con 30 empleados.
- ✦ **EE.UU.** En línea con la estrategia ya explicada, hemos completado (efectivo desde agosto 2006) la salida de Abbeville (208 Empleados). Se ha firmado un contrato de alquiler con opción de compra con una cooperativa y se ha traspasado a la plantilla no despedida anteriormente. En Memphis se ha llegado a un acuerdo para adquirir un terreno de 13 ha., colindante a nuestra planta de empaquetado, para reorganizar nuestra capacidad de empaquetado hoy ubicada en varias plantas de bajo rendimiento. La logística de esta planta es muy conveniente por tener acceso directo de ferrocarril.
- ✦ **España.** La principal actuación prevista es agrupar las tres plantas del sur en una nueva planta ubicada en La Puebla del Río (Sevilla) con una nueva configuración radicalmente distinta lo que supondrá un importante ahorro de costes. Los terrenos (16 ha.) ya han sido comprados.
- ✦ El objetivo es pues racionalizar el esquema productivo:
 - Eliminando actividades de rentabilidad marginal.
 - Concentrando la actividad en menos unidades de producción.

REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL 

Desarrollo Actividad Marquista



Ebro PULEVA



DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD MARQUISTA

SALTO DE GIGANTE EN NUESTRO PROCESO DE DESARROLLO

- * En el periodo 2001-2006 hemos realizado 10 adquisiciones de negocios arroceros por todo el mundo. Muchos de ellos marcas sin fábricas como es el caso de Minute Rice, de la que hoy podemos decir que las Autoridades estadounidenses de la Competencia han dado luz verde al acuerdo alcanzado con Kraft Foods para la adquisición de Minute Rice, al no pronunciarse en contra durante el período legal establecido a tal efecto.
- * Con la adquisición de esta marca, hemos dado un salto de gigante en nuestro proceso de desarrollo:
 - En marca,
 - En las categorías centrales de nuestra estrategia y
 - En los mercados geográficos de mayor interés para nuestro objetivo estratégico 2006-2009
- * Entrará en consolidación dos meses en los resultados del ejercicio 2006.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD MARQUISTA 

EL TIEMPO ES ORO. VENDEMOS MINUTOS

* Esta adquisición:



- Nos consolida en el mercado de arroz en EEUU y nos da entrada en el mercado canadiense de arroz en el que no estábamos. Su negocio es de una altísima rentabilidad (40% de Ebitda / Ventas) y muy complementario al nuestro.
- Permite crear un altísimo nivel de sinergias adicionales a las que estamos trabajando en la coordinación entre Riviana+New World Pasta+Panzani. La producción, administración y comercialización en EEUU la llevará Riviana. En Canadá lo hará New World Pasta Canadá (Ronzone).
- La valoración 7,1x Ebitda y la estructura (solo Marcas, no activos ni empleados) es muy atractiva.
- Nos coloca entre los 15 primeros jugadores en el mercado de alimentación en EEUU por lo que nuestra fuerza ante determinados incumbentes, se consolida (Food Brokers, compra de Materia Prima, Suministros, etc.)

TAMAÑO EN ESTADOS UNIDOS

* La marca es fuerte en EEUU y Canadá mercados en los que ocupa las posiciones que se muestran en las tablas siguientes.

USD 000`'s USA	Prep/Instant		Regular		Brown		Specialty		Ready to Serve		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
MANUFACTURER												
Grupo Riviana	46.543	8%	84.611	30%	20.257	33%	12.714	23%	16	0%	166.142	15%
Minute	53.199	9%	0	0%	9.292	15%	0	0%	0	0%	67.491	6%
Combinado	106.742	17%	84.611	29%	29.549	48%	12.714	23%	16	1%	233.632	21%
Rice A Roni	164.431	27%	0	0%	0	0%	0	0%	17.990	22%	182.421	17%
Uncle Ben's	72.074	12%	38.794	14%	13.821	23%	0	0%	49.636	61%	174.326	16%
Zatarain's	64.375	10%	13.176	5%	0	0%	0	0%	11.773	14%	89.324	8%
Goya	15.130	2%	40.670	14%	0	0%	4.259	8%	0	0%	60.059	5%
A.R.L./SOS	0	0%	13.186	5%	585	1%	0	0%	223	0%	13.994	1%
Private Label	49.431	8%	73.751	26%	9.878	16%	2.885	5%	0	0%	135.946	12%
All Others	141.145	23%	17.496	6%	6.670	11%	23.495	42%	1.691	2%	190.406	17%
Total	614.969	100%	286.253	100%	61.107	100%	55.947	100%	81.318	100%	1.099.195	100%
% s/ total	56%		26%		6%		5%		7%		100%	



TAMAÑO EN CANADÁ

- * Minute nos da entrada en una posición destacada en el mercado canadiense de arroz:

USD 000's CANADA	Total Rice	Share
Uncle Ben's	68.536	30%
Minute	25.409	12%
Dainty	17.776	8%
Control Label	59.572	26%
All Other	54.195	24%
Total Rice	226.688	100%

- * La comercialización en Canadá la llevará NWP Canada (Ronzoni) que tiene una excelente posición de mercado con cuotas del 40% en el mercado de la pasta lo que asegura el éxito de la transición.
- * Como puede verse el nivel de complementariedad entre nuestras marcas y Minute es altísimo. La operación refuerza nuestra posición de líder en el mercado estadounidense y nos da entrada al mercado canadiense en una posición privilegiada.



RELACIÓN DE LARGO RECORRIDO CON KRAFT

- * En 2004 compramos a Kraft Foods las marcas Reis Fit y Ris Fix y desde entonces hemos mantenido una excelente relación corporativa.
- * La operación planteada es la compra de la marca Minute Rice en todo el mundo así como una serie de patentes de proceso ligadas a la producción de arroz quick cook. No se absorben empleados, ni pasivos, ni fábricas, etc.
- * Por nuestra parte, seremos capaces de integrar este nuevo negocio sin necesidad de inversiones relevantes (calculamos unos USD 5Mio. que se integrarán en el ya previsto proceso de mejora general de las instalaciones de Riviana y la adaptación de la planta de pasta de Montreal de NWP para procesar arroz) y sin necesidad de más de una o dos contrataciones; el apalancamiento operativo que nos da esta operación es excelente.
- * La marca ha recibido una escasa inversión en comunicación pero aun así ha mantenido los volúmenes incluso con la incidencia de la crisis Atkins en 2003/2004.
- * La producción y comercialización se ha venido haciendo dentro de una unidad corporativa, arropada por la fuerza que Kraft, lo que le ha dado una gran palanca y economías de escala. Somos conscientes (y así está reflejado en el modelo de valoración) de que deberemos incurrir en determinados sobrecostos para poder operar la marca pero también de que obtendremos una contribución industrial y un complemento de dilución de estructura de Riviana.



UN BUEN MÚLTIPLO Y UNA COMPAÑÍA LIGHT

- * Como en todas las operaciones, hemos buscado la mayor eficiencia financiera y fiscal. Para esta operación consideramos que lo óptimo es que la compra la ejecute Riviana.
- * Con este esquema, podremos deducir en EEUU la amortización de la marca en 15 años sin que ello nos obligue a hacerlo contablemente. El valor presente de este crédito fiscal es de USD 50,6 Mio. descontándolo al 9,0%.
- * Al precio nominal de la adquisición USD 280 deberíamos añadir el Capex necesario y los requerimientos de Capital Circulante así:

USD Mio.	Prof.
Invs	35,000
Venta Neta	88,0
Contrib. Bruta	39,0
%	44%
Publicidad	5,5
EBIT	33,5
%	38%
Amortización	1,0
EBITDA	34,5
%	39%

	USD Mio. Nominal	Electiva
Precio Pactado	280,0	280,0
Valor Crédito Fiscal		50,6
Capex necesario	5,0	5,0
W.Capital necesario	10,5	10,5
Valor Neto	295,5	244,9
Ebitda proforma	34,5	34,5
Múltiplo	8,6	7,1



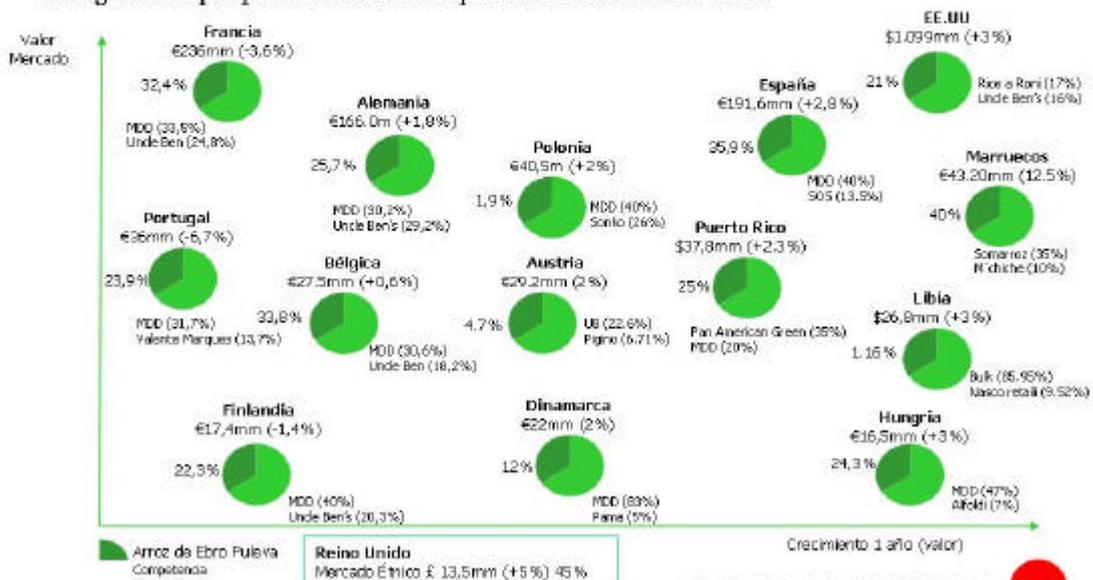
DE LA TONELADA AL GRAMO

- * Esta operación refuerza nuevamente la posición de las marcas dentro de la división y así haciendo balance de la posición marquista en la división al comienzo de la estrategia a la situación actual:

Miles EUR	2002	Peso	2003	2004	2005	Proforma	Peso	06/02
Venta Neta	443.854	100%	429.266	572.785	688.648	756.840	100%	71%
Marquista	127.426	29%	124.326	237.666	386.860	451.988	60%	255%
Industrial	316.428	71%	304.940	335.119	301.788	304.852	40%	-4%
Ebitda	37.427		34.912	60.680	68.820	102.116		173%
Publicidad	4.610		7.886	11.119	18.992	26.560		476%

MINUTE REFUERZA NUESTRA POSICIÓN DE LÍDER MUNDIAL EN ARROZ

* Desglosamos por primera vez nuestra posición mercado a mercado.



Conclusiones



Ebro PULEVA



CONCLUSIONES

DE LOS GRANULES AL GRANO

- * Nuestra División arroceras ha cumplido con creces el objetivo marcado en 2002. Convertimos en una empresa multinacional con fortísimas posiciones de marca sin olvidar a sus clientes industriales.
- * Ahora empezamos una nueva etapa en la que lo más visible será la profunda reordenación industrial pero lo más trascendente será la apertura de un nuevo modelo de desarrollo.
- * La gestión de los dos vectores; marcas/tecnologías será clave para el futuro.
- * Tenemos sólidas posiciones en mercados de dimensión y tenemos un gran conocimiento de la materia prima. Ahora toca utilizar estas marcas para abrir nuevos sectores del convenience, pastas, purés, porridges y nuevos productos que os sorprenderán.

CONCLUSIONES 

Anexo GMO



Ebro PULEVA



ARROZ
MODIFICADO
GENETICAMENTE

GMO



- * Recientemente ha surgido en Europa una controversia debida al arroz importado de EEUU. y queremos dar nuestra visión de este problema.
- * El arroz importado de EEUU se destina esencialmente a los países del norte de Europa, que tienen una gran tradición en el consumo del arroz americano. La cantidad que se importa para el norte de Europa depende cada año de los precios internacionales del mercado del arroz pero en cualquier caso para el Grupo Ebro Puleva supone una cantidad menor.
- * Desde el día 18 de agosto tomamos unilateralmente la decisión de suspender de manera cautelar las importaciones desde USA ya que ha existido una fuerte inseguridad respecto a los sistemas de detección GMO, y así continuaremos hasta que exista una plena garantía jurídica de los mismos, a pesar de que el Ministerio de Agricultura (FDA) americano ha declarado que esta mínima contaminación no es perjudicial en absoluto para el consumo humano, ni tiene ningún riesgo de incidir negativamente en la salud de ningún individuo.
- * Mientras no se aclare la situación, se adecue la normativa o se establezcan métodos fiables e indiscutibles de detección GMO, importaremos el arroz de otros países para lo que nos apoyaremos en los nuevos emplazamientos ya anunciados en esta Presentación.

ANEXO GMO ARROZ

Calendario Corporativo



Ebro PULEVA



CALENDARIO CORPORATIVO

ADECUADA COMUNICACIÓN

En el año 2006 Ebro Puleva continuará con su compromiso de transparencia y comunicación:

24 de febrero	Presentación resultados cierre del ejercicio 2005
3 de abril	Pago de dividendo
5 de abril	Junta General de Accionistas (2ª Convocatoria)
24 de abril	Presentación resultados 1er trimestre
3 de julio	Pago de dividendo
20 de julio	Presentación resultados 1er semestre
2 de octubre	Pago de dividendo
30 de octubre	Presentación resultados 3er trimestre y precierre 2006
22 de diciembre	Anuncio dividendo 2007 a cuenta 2006
27 de diciembre	Pago de dividendo

Advertencia Legal



Ebro PULEVA



ADVERTENCIA
LEGAL

ADVERTENCIA LEGAL

- * Esta presentación contiene nuestro leal entender a la fecha de la misma en cuanto a las estimaciones sobre el crecimiento futuro en las diferentes líneas de negocio y el negocio global, cuota de mercado, resultados financieros y otros aspectos de la actividad y situación concernientes a la Compañía.
- * El contenido de esta presentación no es garantía de nuestra actuación futura e implica riesgos e incertidumbres. Los resultados reales pueden ser materialmente distintos de los indicados en nuestras estimaciones como resultado de varios factores.
- * Analistas e inversores no deben depender de estas estimaciones que hablan sólo a la fecha de esta presentación. Ebro Puleva no asume la obligación de informar públicamente de los resultados de cualquier revisión de estas estimaciones que pueden estar hechas para reflejar sucesos y circunstancias posteriores de la fecha de esta presentación, incluyendo, sin limitación, cambios en los negocios de Ebro Puleva o estrategia de adquisiciones o para reflejar acontecimientos de sucesos imprevistos. Animamos a analistas e inversores a consultar el Informe Anual de la Compañía así como los documentos presentados a las Autoridades, y en particular a la CNMV.

ADVERTENCIA LEGAL

