



Índice

- Panzani
 - 01 Antecedentes Mercado Francés
 - 02 Perfil del Grupo Panzani
 - 03 Análisis de Crecimiento
 - 04 Plan Estratégico
 - 05 Plan Acciones
- Negocio de Pasta Fresca. Lustucru Frais
 - 01 Mercado Francés
 - 02 Lustucru una Estrategia de Éxito
 - 03 Potencial Nacional
 - 04 Potencial Internacional
 - 05 Fortalezas del Grupo Ebro Puleva para la Internacionalización
- La Pasta dentro de la División Meal Solutions de Ebro Puleva
 - 01 El Entorno del Negocio de la Pasta
 - 02 Dos Modelos de Estrategia
 - 03 Desarrollo del Modelo Ebro Puleva
 - 04 Estrategia y Acciones Prioritarias
- Conclusión
- Calendario Corporativo 2007
- Advertencia legal

Ebro PULEVA
GRUPO

01



Panzani

Antecedentes Mercado Francés
Perfil del Grupo Panzani
Análisis de Crecimiento
Plan Estratégico
Plan de Acción

Ebro PULEVA
GRUPO

Ebro PULEVA
GRUPO

PANZANI ●

Antecedentes Mercado Francés

- El mercado de bienes de consumo francés se caracteriza por:
 - Alta competencia y moderno. Hipermercados +Supermercados+Hard Discount= 98% de las ventas de bienes de consumo.
 - Muy concentrado. 5 grupos = 75% de las ventas de bienes de consumo.
 - Con un peso limitado del las marcas blancas: 36%
 - Luchando por el precio en vez de por el valor añadido.
- El consumidor se caracteriza por:
 - Unifamiliar vs. Familiar. El 66% de los hogares con 2 o menos miembros. Oportunidad: formatos individuales y unitomas.
 - Salud, precio y conveniencia. Es la preocupación principal. Oportunidad: posicionamiento en productos con valor añadido saludables y listos para tomar.
 - Preocupado por el precio vs. Guiado por el precio.

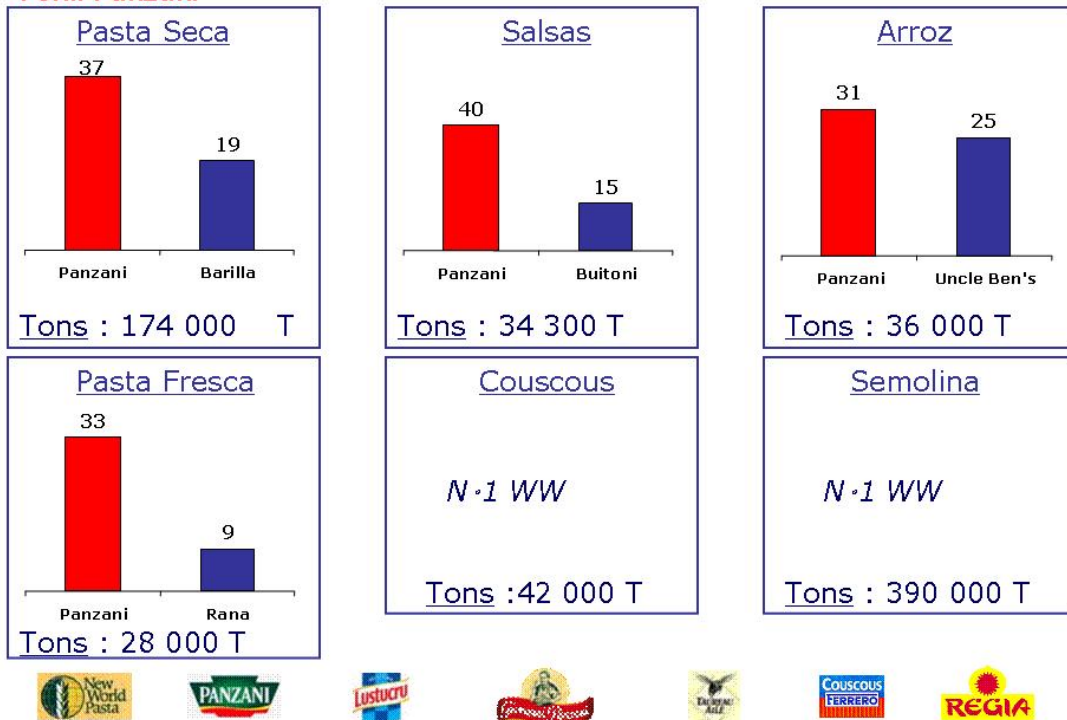


Perfil Panzani

PANZANI	LUSTUCRU FRAIS	FERICO	GMM	Alp'imprim
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasta seca ▪ Arroz ▪ Salsas ▪ Congelados ▪ Sémola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasta fresca ▪ Salsas frescas ▪ Comida lista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Couscous 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sémola ▪ Harina 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprenta
336 M€	79 M€	32 M€	34 M€	5 M€



Perfil Panzani



Análisis de Crecimiento

- Modelos de Crecimiento de los últimos años:
 - 1940. Lanzamiento. Artesanal.
 - 50's/60's. Crecimiento. Producción en masa.
 - 70's/80's. Desarrollo. Marketing.
 - 90's. Decrecimiento. Beneficio a corto plazo.
 - 2000's. Renovación. Vuelta a los inicios, crecimiento externo y sinergias.
- De los errores se aprende. Entre 1984 y 1997 Panzani pierde 7 puntos de cuota de mercado (37,1% a 30%). Las razones son dos:
 - Proceso de Autodestrucción:

Productos de poca calidad, menor que las marcas de distribución.
Promociones exageradas. 35%
Sin inversión publicitaria.
Sin innovación.
 - Competencia agresiva de Barilla.



Análisis de Crecimiento

- 1998-2002. El retorno.
 - Paso 1:

Se rompe la barrera estratégica de pasta a Meal Solution (solución alimentaria) de pasta.
Programa de renovación de productos y marcas.
Importante inversión publicitaria.
Programa de reducción de costes y de eficiencia.
Externalización de la producción de salsas.
Venta de divisiones no estratégicas: enlatados, alimentación animal, Agnesi, etc.
 - Paso 2:

Desarrollo del mercado de pasta con alto potencial y altos márgenes vía la compra de RCL (Lustucru).
- Éxito reconocido que se traduce en un incremento de las cuotas de mercado desde el 30% en 1997 hasta el 37% actual en pasta o del 29% al 40% en salsas.



Plan Estratégico

- Objetivo: Crecimiento Orgánico entre el 5/6% siendo la primera compañía francesa de meal solutions de pasta.
- Estrategia:
 - Escalar el portafolio de productos hacia productos de valor añadido.
 - Política de innovación muy agresiva. Incremento del valor de las marcas y diferenciación de la competencia.
 - Incrementar la rentabilidad con un programa de progreso que busca un crecimiento de 1.5% del EBITDA.
 - Desarrollo de las sinergias con el Grupo Ebro Puleva en exportaciones, innovación y aprovisionamientos de materias primas.
 - Duplicar las ventas internacionales copiando el modelo utilizado en República Checa.



Plan de Acción

- Política de innovación agresiva. Abrir nuevos mercados de alta rentabilidad con especial énfasis en los productos frescos. Ser los primeros.
 - Nueva preparación. Cocina rápida en la sartén. Ej. Gnocchi a la sartén y Raviolis a la sartén.
 - Nuevas soluciones. De ingrediente de acompañamiento a plato principal. Ej. Congelados.
 - Nuevos objetivos. Solteros. Ej. Comidas individuales listas para tomar, doypacks, salsas individuales.
- Incremento del valor de las marcas y diferenciación de la competencia. Ser el referente de la comida sana mediante la reprogramación de la marca.
 - Nuevo posicionamiento.
 - Nuevas recetas.
 - Nuevos envases.
 - Nuevo concepto de anuncios.



Plan de Acción

- Incrementar la rentabilidad con un programa de progreso que busca un crecimiento de 1.5% del EBITDA. Plan "Excellence 33".
 - Cadena de aprovisionamientos.
 - Marco de producción Calidad Total.
 - Compras.
 - Recursos Humanos.
 - Tecnologías de la información.
 - Crecimiento e innovación.

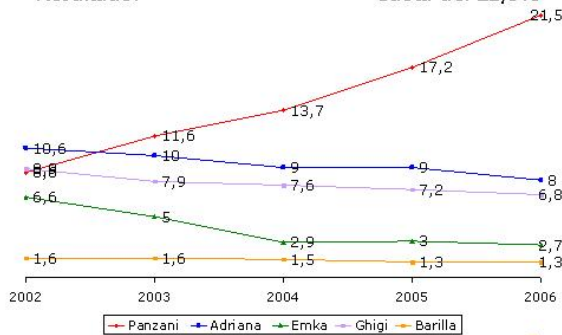
- Desarrollo de las sinergias con el Grupo Ebro Puleva en exportaciones, innovación y aprovisionamientos de materias primas.
 - Exportaciones. Utilizando la misma red de distribución o la misma marca. Ej. Bélgica, Marruecos o República Checa.
 - Innovación. Utilizando el mismo marco de desarrollo para Europa/ Norteamérica. Ej. Doypack.
 - Compras. Arroz, cartones, servicios, etc.

- Duplicar las ventas internacionales copiando el modelo utilizado en República Checa. Ej. Pág. Siguiente.



Ej. Modelo República Checa

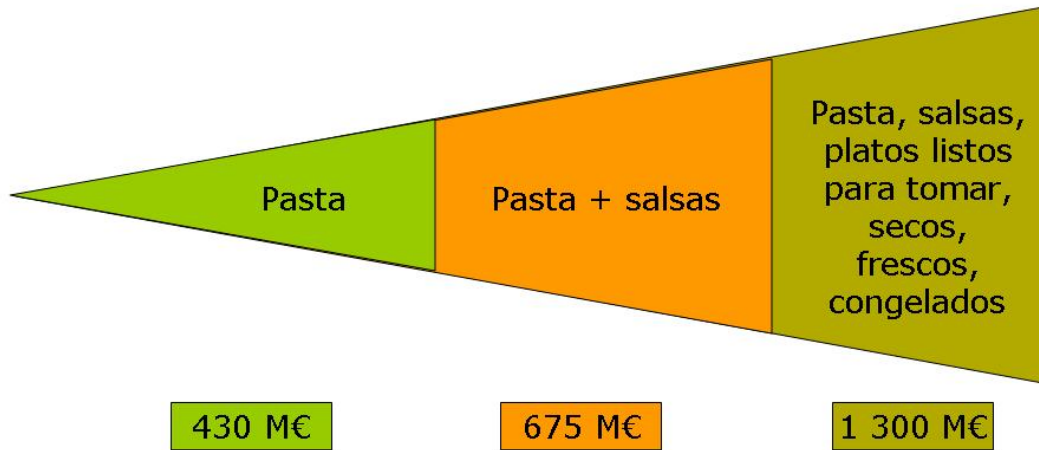
Lanzamiento:	2000
Posicionamiento:	Pasta Premium que no se pasa.
Marca:	Panzani
Surtido:	Pastas secas y salsas.
Empaquetado:	Blanco.
Competidores:	Nestlé (Maggi), Barilla, Locales, importaciones italianas, etc.
Precio:	Precio Premium 3 x marca blanca, 2 x marca local.
Distribución:	Moderna (70% entre Hipers y Supers)
Organización:	Compañía de importación.
Resultado:	Cuota del 21,5%



Marco Estratégico

Marco Estratégico Histórico: Negocio Pasta EUR 430 Mio

Nuevo Marco Estratégico: Pasta Meal Solutions.



02



Negocio de Pasta Fresca. Lustucru Frais

Mercado Francés

Lustucru una Estrategia de Éxito

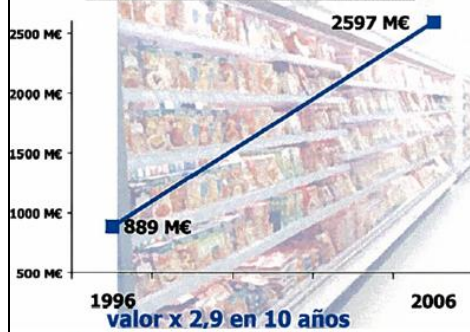
Potencial Internacional



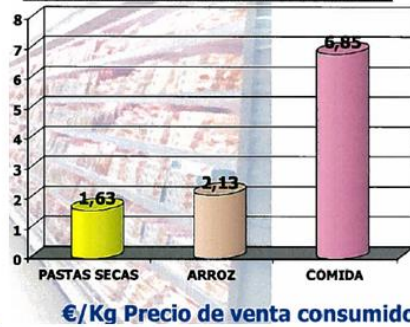
Mercado Francés

- La pasta fresca pertenece a la categoría de productos refrigerados.
- Es una categoría caracterizada por su alta valoración (6,85 EUR/kg comida fresca vs. 1,63 EUR/kg pasta seca).
- A su vez se caracteriza por su alto crecimiento, 292% en los últimos 10 años.
- Es un mercado de alto potencial de crecimiento. Los productos más comprados de esta categoría se venden cada 6 semanas, la pastas frescas cada 2 meses.

Un mercado que explota



Un mercado muy valorizado



Lustucru una estrategia de éxito

- Revalorización de la Marca:
 - Apalancada en la innovación. Volumen de facturación de productos que no existían en 2004 es el 17% en 2006 y 27% en 2007.
 - Con la creación de nuevas categorías. Un nuevo modo de comer pastas "a la sartén".
 - Sostenida con importante publicidad en TV. La progresión del presupuesto publicitario está ampliamente financiado por el crecimiento:
 - Presupuesto Pub 2005 EUR 3 Mio. Contribución EUR 16,9 Mio.
 - Presupuesto Pub 2006 EUR 3,6 Mio. Contri. EUR 18,7 Mio.
 - Apoyada por una alta competitividad industrial.
- Se traduce en el primer productor y primera marca de pastas frescas en Francia con una cuota de mercado en volumen del 33% con la marca Lustucru.
- Se sigue creando valor profundizando en categorías aún más apreciadas que las pastas frescas.



Potencial Internacional



- Enseñanzas del mercado francés:
 - Crecimiento continuo y regular desde hace 25 años.
 - Potencial todavía muy elevado de crecimiento. Penetración 57% vs. 96% de pastas secas.
 - Una rentabilidad superior a todas nuestras otras actividades.

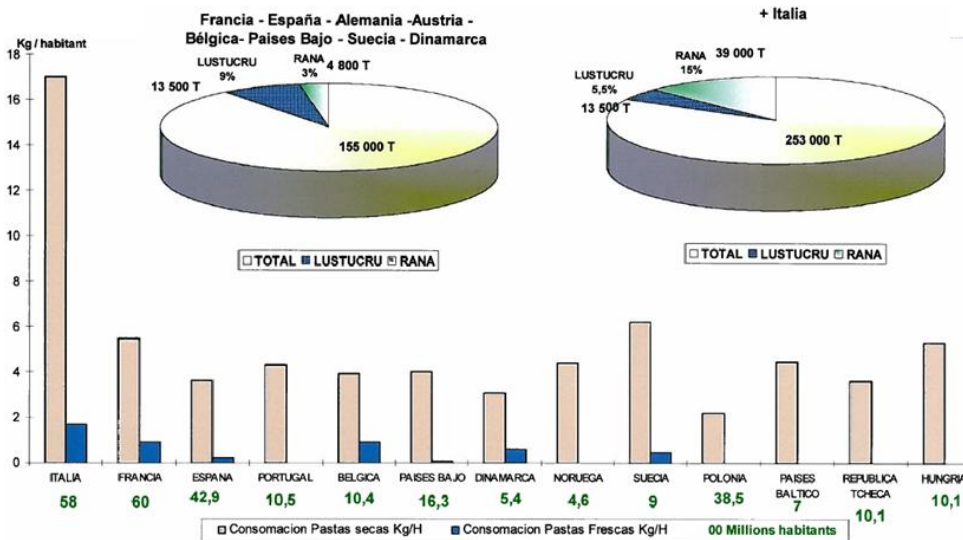
€/KG	PASTAS FRESCAS	ARROZ	SALSAS	PASTAS SECAS
Contribucion Neto Producto (Marca)	1,12	0,64	0,41	0,19

- Alta respuesta a la innovación y la publicidad. En los últimos 10 años las ventas de pasta fresca han tenido un incremento del 90.5% hasta las 44.000 Tn. Desde su lanzamiento en 2004 los Gnocchi a la satén de Lustucru han pasado desde las 160 Tn. de ese primer año hasta las 2.000 Tn. presupuestadas para 2007.



Potencial Internacional

- El mercado europeo de la pasta fresca se caracteriza por no tener un grupo dominante, estar muy atomizado en manos de jugadores locales y es un producto novedoso en muchos de ellos.

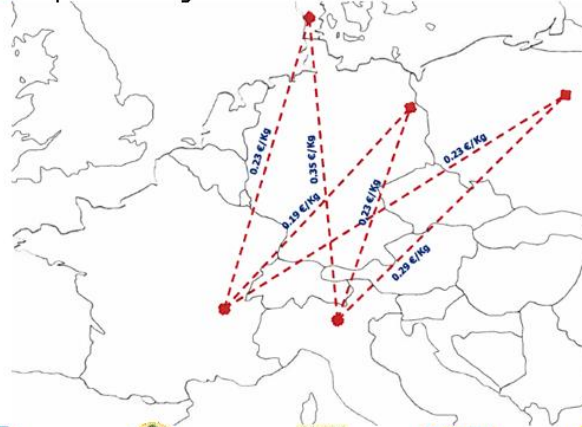




Fortalezas de Ebro Puleva para la internacionalización de la Pasta Fresca

● Elementos diferenciadores del Grupo Ebro Puleva con Lustucru Frais:

- Destrezas industriales y competitividad.
- Destreza en marketing.
- Apalancamiento de la investigación y la innovación en CEREC (Centro de Estudios y de Investigación Culinaria).
- Competitividad en materia prima (líder mundial de sémola).
- Competitividad logística.



03



La Pasta dentro de la División Meal Solutions de Ebro Puleva

El Entorno del Negocio de Pasta

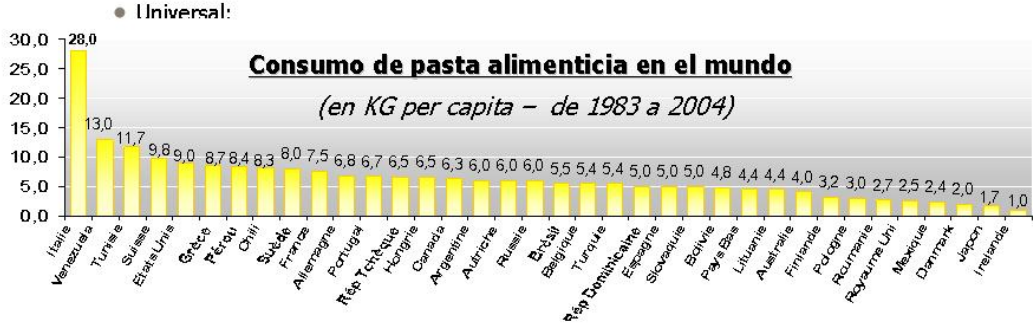
Dos Modelos de Estrategia

Desarrollo Modelo Ebro Puleva

Estrategia y Acciones Prioritarias

El Entorno del Negocio de Pasta

- Crecimiento basado en un vector nutricional.



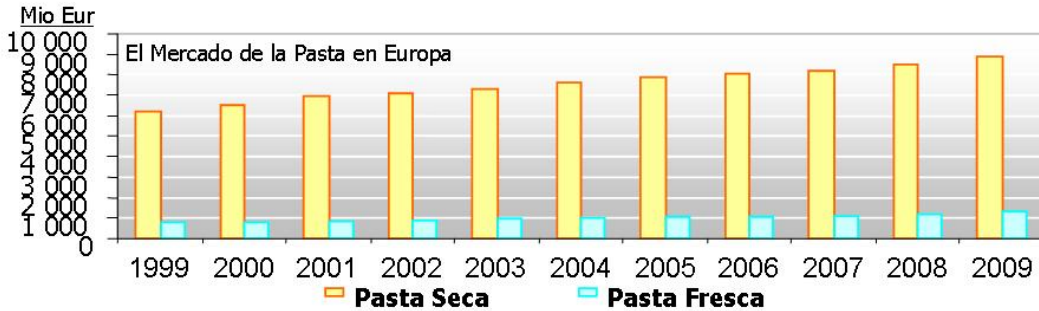
- Sano y Natural: solo trigo y agua y con excelente cualidades nutricionales. Es base de la dieta mediterránea cuya popularidad creciente es notoria y es una buena alternativa de alimentación para combatir el problema de la obesidad en la sociedad actual.

- Base para la División de Meal Solutions:



El Entorno del Negocio de la Pasta

- Mercado creciente con incrementos anuales estimados en el periodo 1999 a 2009 de 3,6% para pasta seca y del 6,3% para pasta fresca.



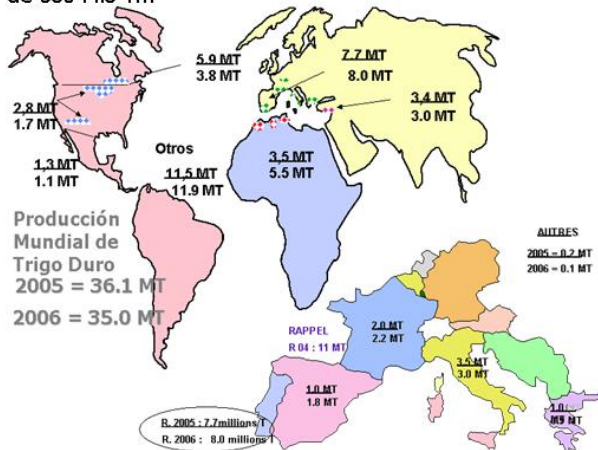
- Donde la distribución moderna es la principal red de venta en función del grado del desarrollo del país en cuestión. Entre el 65-70% para los integrantes de la vieja Europa y EE.UU. y entre el 10-25% para los Latinoamericanos y Europa del Este.

- El mercado de pasta se nutre de materias primas básicas a las que es posible aplicar distintas tecnologías ya sean para producto final seco, fresco o congelado que con un apoyo marquista pueden crear valor y conquistar mercados compitiendo con líderes nacionales que están poco desarrollados, que trabajan en un entorno de baja competencia y poco publicitados. En estos mercados la tecnología y los procesos son cruciales para alcanzar la productividad.



El Entorno del Negocio de la Pasta

- La materia prima necesaria para la producción de pasta es la sémola y para producir esta es necesario principalmente agua y trigo duro.
- Esta variedad de trigo es mucho más escasa que el blando así a efectos comparativos la producción mundial anual de trigo duro es de 35 Mio. Tn, la de trigo blando de 600 Mio. Tn, la de arroz de 630 Mio Tn y la de maíz de 680 Mio Tn.



Dos Modelos de Estrategia

- Modelo Barilla:
 - Producción anual de 1 Mio Tn de pasta.
 - Una auténtica marca italiana.
 - Sin pasta fresca, ni congelados.
 - Presencia en 15 países.
 - Solo líderes absolutos en Italia.
 - Dos éxitos incontestables : Italia y su introducción en los Estados Unidos.
- Modelo Ebro Puleva:
 - Producción anual de 400 000 toneladas (pasta).
 - Marcas nacionales líderes, por delante de BARILLA.
 - Presencia significativa en 6 países.
 - Diversificación:
 - pasta seca
 - pasta fresca
 - platos preparados
 - salsas
 - couscous
 - sémola



Desarrollo del Modelo Ebro Puleva

● Situación a 31 de diciembre de 2006:

- Cuatro entidades jurídicas:    
- 16 establecimientos con una producción de 700.000 Tn. (pasta + salsas + couscous + sémola + pasta fresca)
- 2.150 Empleados:
 - 65% Europa
 - 35% Norteamérica
- 10 marcas 4 en Europa y 6 en Norteamérica todas ellas líderes absolutos en los productos que comercializan.
- Ventas de EUR 592,7 Mio:
 - 74% Europa
 - 26% Norteamérica (sólo 7 meses NWP)
- Ebitda de EUR 92 Mio.
 - 67% Europa
 - 33% Norteamérica (sólo 7 meses NWP)



Desarrollo del Modelo Ebro Puleva

● Cuotas de Mercado a 31 de diciembre de 2006:

Cuota Mercado	Territorios Ultramar	Francia	Bélgica	Suiza	EE.UU.	Canadá
Pasta Seca	25%	37%	26%	25%	29%	41%
Salsas	20%	40%	6%	14%		
Arroz	-	32%	-*	-	-*	-*
Couscous	-	34%	-	-	-	-

* Fuera del Grupo Panzani el Grupo Ebro Puleva ostenta posiciones de mercado del 34% en Bélgica, 21% en EE.UU. Y 12% en Canadá.

● Resumen:

- Todas nuestras marcas son líderes en cada uno de los mercados en los que actúan.
- Tienen un crecimiento estable.
- Permiten una rentabilidad (Ebitda) entre el 12% y el 17%.



La Estrategia y las Acciones Prioritarias

● Consolidar las posiciones actuales:

● Integración de las adquisiciones:

Transferencia de Know how de procesos, I+D y Sémola.
Plan de Marketing. Posicionamiento de las marcas.
Seguimiento de la gestión, de los presupuestos y su elaboración y definición de las inversiones industriales.

● Cross Fertilization Plan:

Desarrollar innovaciones blockbuster.
Sinergias cruzadas entre marcas (pasta, arroz y salsas).
Publicidad. Escoger el best practice portfolio.

● Especial énfasis sobre el mercado con valor añadido

Fresca.
Comida lista para tomar.
Conveniente.
Saludable.



06



Conclusión

Conclusiones

- Los objetivos fijados para esta división durante este periodo estratégico son distintos según la tipología de producto:
 - En Pasta Seca. Nuestro objetivo es ser el N°1 a nivel mundial del concepto como Pasta Meal Solutions. Con posiciones de liderato en Europa, Norteamérica y Mahgreb.
 - En Pasta Fresca. En una primera fase nos situaríamos como líder de la pasta fresca y en platos cocinados a base de pasta en Europa.
- Actualmente trabajamos activamente en la consecución de estos objetivos con inversiones tanto en innovación como en refuerzo de nuestras marcas y en el desarrollo de las sinergias propias de la consolidación como líder de un mercado, el de la Pasta.



07



Calendario Corporativo

Calendario Corporativo

En el año 2007 Ebro Puleva continua con su compromiso de transparencia y comunicación:



1 de marzo	Presentación resultados cierre del ejercicio 2006
2 de abril	Pago trimestral de dividendo
18 de abril	Junta General de Accionistas (2ª Convocatoria)
19 de abril	Presentación resultados 1er trimestre
2 de julio	Pago trimestral de dividendo
24 de julio	Presentación resultados 1er semestre
2 de octubre	Pago trimestral de dividendo
31 de octubre	Presentación resultados 3er trimestre y precierre 2007
19 de diciembre	Anuncio dividendo 2008 a cuenta 2007
26 de diciembre	Pago trimestral de dividendo



08



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.
- Todos los datos que contiene este informe están elaborados según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's).
- 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.



