



A LA COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES

Madrid, a 18 de marzo de 2014

Referencia: presentación relativa a las líneas estratégicas de negocio y del Grupo Ebro Foods.

Les remitimos la presentación anunciada esta mañana sobre la presentación a analistas miembros de CAGE Consumer Analyst Group Europe, relativa a las líneas estratégicas de negocio y del Grupo Ebro Foods.

Atentamente,

Miguel Ángel Pérez Álvarez
Secretario del Consejo de Administración

Ebro

CAGE

18 de Marzo

2014



1. Introducción.

- 1.1 Ebro hoy.
- 1.2 Modelo de crecimiento.
- 1.3 Modelo financiero.

2. Los Driver clave.

- 2.1 Nuestras marcas y I+D+I+M.
- 2.2 Un crecimiento orgánico e inorgánico inteligente.
- 2.3 Importante capacidad de abastecimiento y optimización industrial.

3. Conclusión.

- 4. Calendario corporativo 2014.
- 5. Advertencia legal.

1. Introducción



Ebro




1.1 Ebro hoy

- Ebro Foods es una compañía centenaria, con una capitalización de 2.500 MEUR, unas ventas de 2.000 MEUR, un Ebitda de *286 MEUR y un Beneficio neto de 133 MEUR en 2013, que se ha revolucionado en la última década con un plan estratégico que:
 - Le lleva a desinvertir en su origen, el azúcar y la leche.
 - Entrar en arroz (líder) y en la pasta (2º productor mundial).
 - Desarrolla categorías adyacentes (pasta fresca, salsas...).
 - Internacionalización.
- Además ha conseguido transformar mercados básicos de márgenes reducidos en negocios de márgenes atractivos:
 - Apoyando por la innovación y desarrollo constante.
 - Fuerte respaldo al principal activo, las marcas.
 - Gestión eficiente del portafolio, creciendo en las referencias rentables y abandono de las de menor rentabilidad.
 - Agresivo plan de reducción de costes junto a una reestructuración y optimización de instalaciones industriales.
 - Diversificación de fuentes de aprovisionamiento Ej: Tailandia, Egipto, India, Marruecos, etc.
- Una estructura reducida, poco costosa, flexible y ágil permiten a Ebro adaptarse a las circunstancias de cada mercado con gran éxito y una toma de decisiones rápida y eficiente.

*Indica BnI.

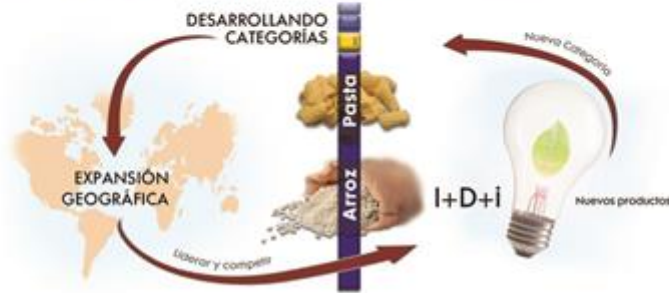
Ebro





1.2 Modelo de crecimiento de Ebro

Nuestra estrategia de crecimiento es un flujo continuo en que:

- Operamos en categorías que dominamos, que expandimos geográficamente con una ambición global.
- Que compiten en mercados commodity que exigen un alto nivel de innovación y de excelencia en la gestión de materia primas.
- Que provoca el desarrollo de nuevos productos e incluso entrada en nuevas categorías.







1.3 Modelo financiero de Ebro

En un entorno tan complejo como el vivido los últimos años, ser una compañía con una generación de caja importante y una posición financiera sólida, nos ha permitido centrarnos en el desarrollo del negocio y aislarnos de las turbulencias financieras que han afectado a todo el mercado español e Internacional. Nuestra deuda está en niveles muy bajos a pesar de haber realizado importantes adquisiciones y haber repartido más de 900 MEUR en dividendos desde el 2002.

EBITDA 2006-2013

— Arroz — Pasta — Consolidado


Año	Arroz	Pasta	Consolidado
2006	72.343	92.093	151.063
2007	88.450	96.194	169.820
2008	101.993	126.360	220.213
2009	118.561	137.037	240.898
2010	123.263	160.484	267.479
2011	133.933	144.457	273.106
2012	143.370	151.035	299.376
2013	137.627	156.964	286.401*

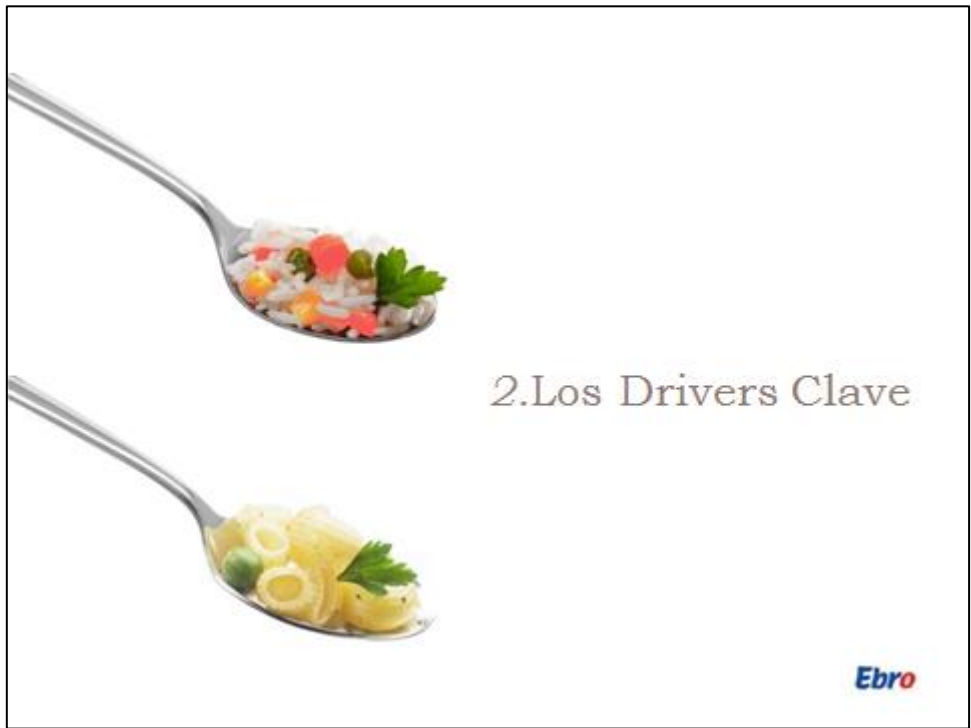
CARG 13/06: 9,6%

Deuda Neta Consolidado

Año	Deuda Neta Consolidada
2006	1.055,05
2008	556,60
2010	17,60
2011	320,75
2012	244,20
2013	29,60

* Incluye Bikel.





2. Los drivers clave

LOS DRIVERS CLAVE

- 1**
LA MARCA
- 2**
I+D+I+M
- 3**
Un estrategia crecimiento organico e inorganico equilibrada
- 4**
RED DE ABASTECIMIENTO



2.1 Nuestras marcas

- Nuestras marcas son nuestro mejor activo y la base de nuestro negocio: defensa frente a la entrada de competidores y generadoras de valor y crecimiento para el grupo.
- Operamos 65 marcas líderes sobre las que hemos invertido alrededor de 1.000 MEUR en marketing y publicidad en la última década.
- Marcas que representan, lideran y dirigen tendencias de consumo.



2.1 Nuestras marcas

- Aunque se tiene una buena presencia en cuanto a número de países a día de hoy Ebro es una empresa que opera predominantemente en el mundo occidental.
- Oportunidad en exportar el modelo Ebro a otras geografías.





2.1 nuestras marcas





2.2 I+D+I+M

- I+D+I es un elemento clave en Ebro. Este proceso se entiende como **continuo y transversal**.
- Añadimos una cuarta sigla, al final, I+D+I+M, entendemos que el marketing y el vínculo con el consumidor es la herramienta que nos permite cerrar por completo el ciclo de la innovación.
- Algunos hitos:
 - Fuimos los primeros junto al grupo MARS en desarrollar los productos de arroz para microondas.
 - Revolucionar el mercado español a través de nuevas variedades: Sabroz.
 - Crear nuevas manera de consumo: A Poeler.
 - Abrir nuevas categorías: patatas frescas refrigeradas vs congeladas.
 - Gutar al consumidor por las últimas tendencias por ejemplo en Salud: Integrales enriquecidos, gluten free, etc.





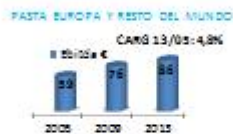
2.3 Un crecimiento orgánico e inorgánico inteligente y equilibrado

- Ebro es un grupo construido desde la idea de convertirse en el líder mundial de Arroz y Pasta, para ello hemos vivido un proceso de inversiones (≈ 2.300 MEUR) y desinversiones (≈ 1.700 MEUR) durante los últimos 10 años, hasta llegar al punto donde nos encontramos hoy. Dos plataformas perfectamente consolidadas desde donde estudiamos las distintas vías de crecimiento ya sea de forma orgánica o inorgánica.
- Una vez que nos posicionamos en un nuevo mercado ya sea a base de adquisiciones o desde cero, aplicamos el **Know-how** y **Expertise** que tenemos en los negocios hasta llevarlos a su máximo rendimiento.



2.3 Un crecimiento orgánico e inorgánico inteligente y equilibrado

- Ejemplos claros del éxito de esta estrategia en la que nos enfocamos son:



- Nuestro crecimiento en los mercados maduros con mercados muy consolidados, se enfoca en la compra de marcas líderes con muy buena implantación en el mercado, a través de las cuales nosotros podemos desarrollar todo el know how que nos diferencia del resto y permite que nuestros negocios alcancen márgenes que en este sector son difíciles de alcanzar.

- Si entramos en mercados donde no existe una implantación consolidada de ninguna marca local, desarrollamos nuestras marcas más potentes desde cero, como es el caso por ejemplo de Panzani en la República Checa.

- Dentro de las últimas adquisiciones que hemos realizado encontramos dos claros ejemplos de:

- Crecimiento inorgánico, Strom Products (No Yolks y Wacky Mac) y Olivieri, que han sido adquiridos para integrarlos dentro de nuestros negocios americanos y hacerlos crecer.

- Crecimiento orgánico, la compra de la fábrica de arroz en la India. Con esta compra nos solo queremos garantizar el abastecimiento del arroz Basmati a nuestras filiales si no estudiar el desarrollo del negocio local.





2.4 Importante capacidad de abastecimiento y optimización industrial

- Nuestra gran capacidad de aprovisionamiento convierte al grupo en la compañía del sector con mayores márgenes. Cuando hablamos de un negocio de productos commodity como son el arroz y la pasta los márgenes que se pueden esperar no son muy altos. Sin embargo en Ebro alcanzamos márgenes Ebitda de entre el 13-17%.
- Nuestra presencia Industrial nos da la posibilidad de abastecernos prácticamente en cualquier parte del mundo, y eso nos da mayor flexibilidad en los precios de compra de materia prima.
- Tenemos presencia Industrial de arroz en EEUU, Reino Unido, España, Portugal, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Italia, Marruecos, Egipto, Tailandia y recientemente en la India con la compra que realizamos en 2013 de una fábrica en la mejor zona de producción de arroz Basmati.
- Nuestra presencia Industrial en pasta está en Canadá, EEUU y Franda.



● Pasta
● Arroz





2.4 Importante capacidad de abastecimiento y optimización industrial



Continuidad de la Actividad

- Desarrollar un canal específico para el arroz objetivo y así reducir el riesgo de problemas de abastecimiento
- Presionar a los asociados externos para que desarrollen arrozos de alto rendimiento con las funcionalidades buscadas
- Desarrollar la cadena alimentaria para cultivar estos granos

Productividad y Coste de Productos Vendidos

- Asegurarse de que el arroz recibido cumple con las características exigidas para optimizar el coste total de propiedad
- Desarrollar herramientas para anticipar la calidad de cosechas por recibir

Calidad y Seguridad Alimentaria

- Desarrollar y mejorar las especificaciones de grano para producir alimentos de imagen
- Implantar procedimientos que garanticen la seguridad alimentaria y la trazabilidad

Responsabilidad Corporativa

- Identificar y fomentar la implantación de prácticas agrícolas sostenibles
- Comprometer a las industrias para adoptar Buenas Prácticas Agrícolas a través de asociados externos
- Declaración de OMI unificada
- Apoyar normativa pertinente, como un proyecto de ley agrícola

Innovación

- Mejorar los atributos nutricionales de los granos actualmente usados
- Identificar y posibilitar el uso de otros granos saludables





2. Los Drivers clave

LOS DRIVERS CLAVE

1

LA MARCA



Nuestro mayor activo

2

I+D+I+M



Así nos diferenciamos

3

Un estrategia crecimiento orgánico e inorgánico equilibrada



Consolidamos nuestro liderazgo

4

RED DE ABASTECIMIENTO



Nuestro expertise nos hace únicos

3. Conclusión



Ebro



3. Conclusión

- La compañía actualmente después de 13 años de cambios y reestructuraciones se encuentra en el punto donde:
 - Somos el primer líder mundial de arroz con presencia en prácticamente todas las áreas geográficas del mundo y con capacidad para seguir creciendo ya sea de forma orgánica e inorgánica en el resto de áreas de nuestro interés en las que todavía no nos encontramos.
 - En pasta tenemos un posicionamiento importante que nos permite ser el segundo productor mundial con marcas líderes, todavía nos quedan muchas áreas geográficas por solapar con el arroz y muchas categorías adyacentes que desarrollar (Pasta Fresca, salsa, patatas, etc.).
 - Seguimos teniendo importantes posibilidades de crecimiento, ya sea a través de nuestra extensa gama de productos que no está implantada por igual en todos los mercados, o a través de la mejora de nuestro mix geográfico. Donde tenemos importantes y atractivas alternativas.



Calendario Corporativo

En el año 2014 Ebro continúa con su compromiso de transparencia y comunicación y así adelantamos nuestro Calendario Corporativo para el ejercicio:

26 de Febrero	Presentación resultados 2013
2 de Abril	Pago cuatrimestral de dividendo ordinario (0,125 EUR/acc)
29 de abril	Presentación resultados 1er trimestre
2 de julio	Pago cuatrimestral de dividendo ordinario (0,125 EUR/acc)
30 de julio	Presentación de resultados del primer semestre
2 de octubre	Pago cuatrimestral de dividendo ordinario (0,125 EUR/acc)
30 de octubre	Presentación resultados 3er trimestre y pre cierre 2014
22 de diciembre	Pago de dividendo ordinario (0,125 EUR/acc)



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 Foods 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 Foods 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.
- Los principales riesgos e incertidumbres que afectan a las actividades de el Grupo son los mismos que se detallan en la Nota 28 de las Cuentas Anuales Consolidadas y en su Informe de Gestión correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012 y que se encuentra disponible en la web www.ebrofoods.es. Estimamos que durante el presente ejercicio no se han producido cambios significativos. El Grupo mantiene cierta exposición a los mercados de materias primas y al traslado de modificaciones en el precio a sus clientes. Asimismo, existe una exposición a fluctuaciones en los tipos de cambio, especialmente del dólar, y a variaciones de los tipos de interés.

