Viscofan

# Estrategia Be More 2012-2015



Marzo de 2012

# BE MORE: UNA NUEVA ESTRATEGIA PARA ATACAR LA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO…



# NUESTRA VISIÓN PARA EL FUTURO



- Queremos ser EL LÍDER GLOBAL en el mercado de tripas artificiales.
- Esta visión significa…
- El líder global concentra sus esfuerzos en **crear valor para nuestros accionistas de una manera sostenible**.
- El líder global es el **benchmark de la industria en eficiencia y productividad en todas las tecnologías** de tripas atificiales.
- El líder global es **la referencia para nuestros clientes** por nuestras buenas prácticas, calidad y servicio.
- El líder global **atrae y mantiene a las personas con talento, y desarrolla sus capacidades**: un líder que construye un equipo que está comprometido con los objetivos y la visión del Grupo, un equipo que impulsa la innovación y las mejores práctias, un equipo que une trabajo duro y colaboración continua entre sus miembros.

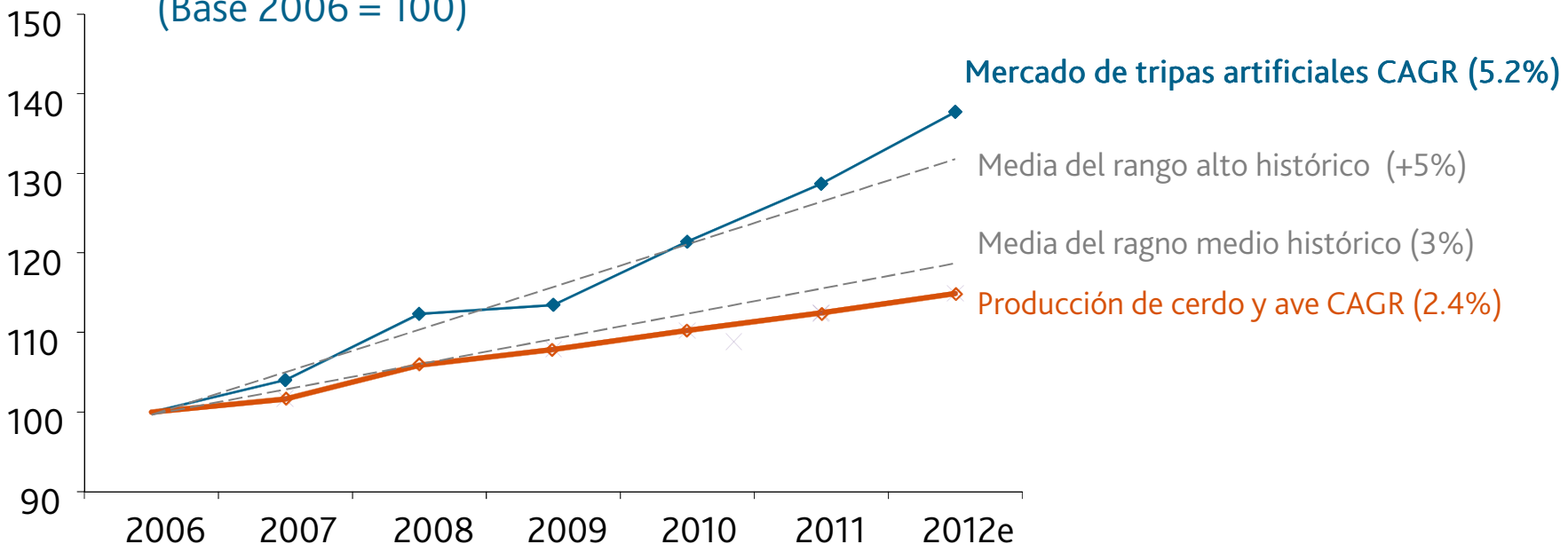

Be
MORE
Market growth
Optimization
Returns
Excellence

Market growth

# OPORTUNIDAD PARA EL CRECIMIENTO

El mercado está creciendo de manera constante por encima de su rango alto histórico impulsado pore el crecimiento en los países emergentes… y también los desarrollados.

## Crecimiento del mercado de tripas artificiales
(Base 2006 = 100)



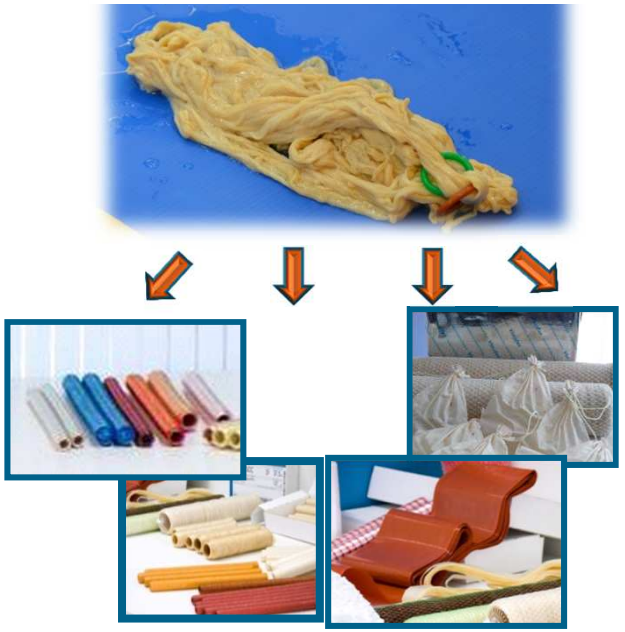
Market growth

# CATALIZADORES DEL CRECIMIENTO ACELERADO

## *Crecimiento poblacional y Hábitos alimenticios*



## *Nuevas tecnologías de producción*



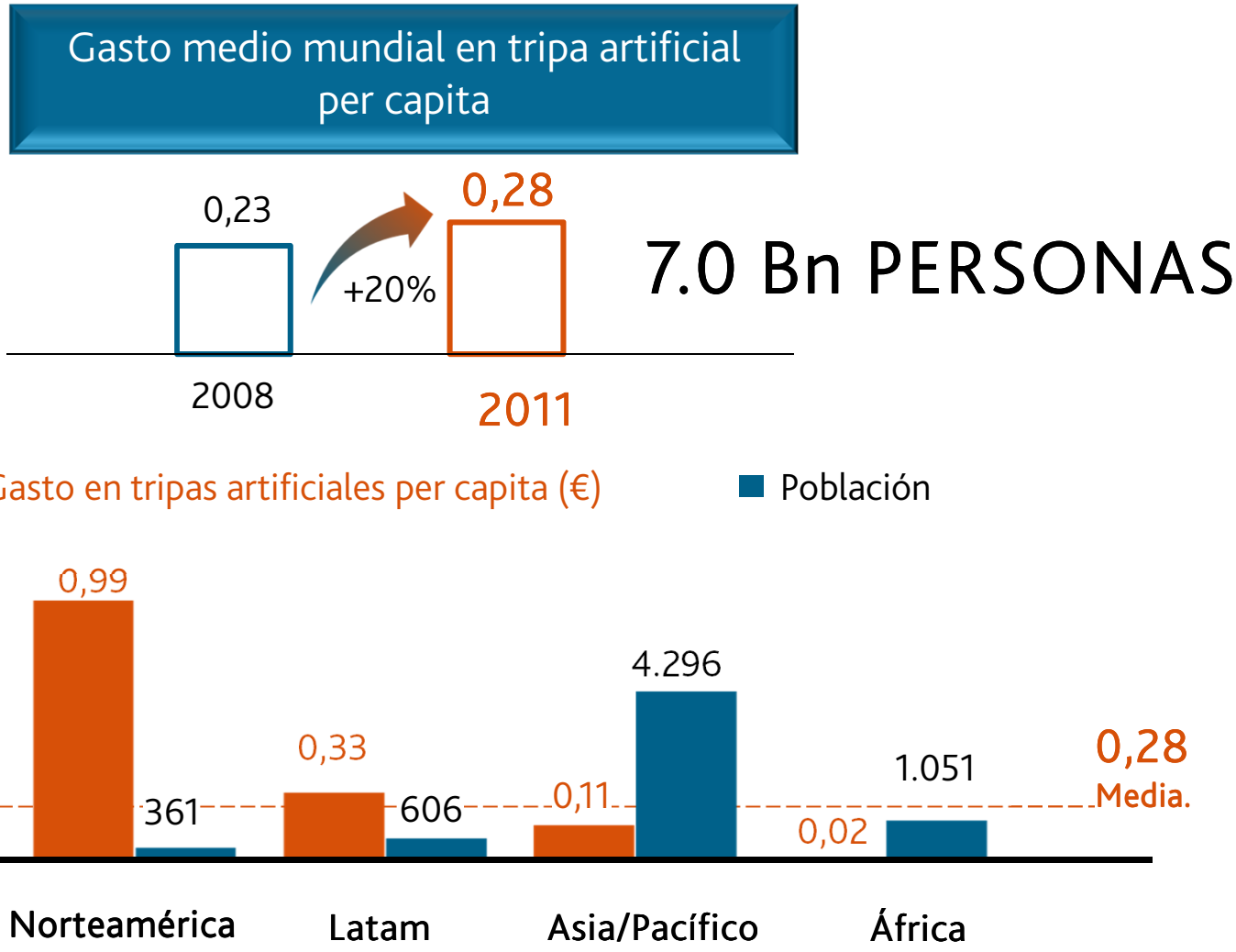
7 Bn personas
(1% crecimiento continuo)

Globalizacion
(Países emergentes incorporando carne en su dieta, las tendencias en los desarrollados están relacionadas con ralentización del PIB y hábitos de comida rápida)

La industria cárnica se está enfocando en **productividad** y **control de costes** en el entorno actual…
…pero sin olvidar nuevos productos y **diferenciación** para incrementar el cuota de mercado de valor añadido.

Market growth

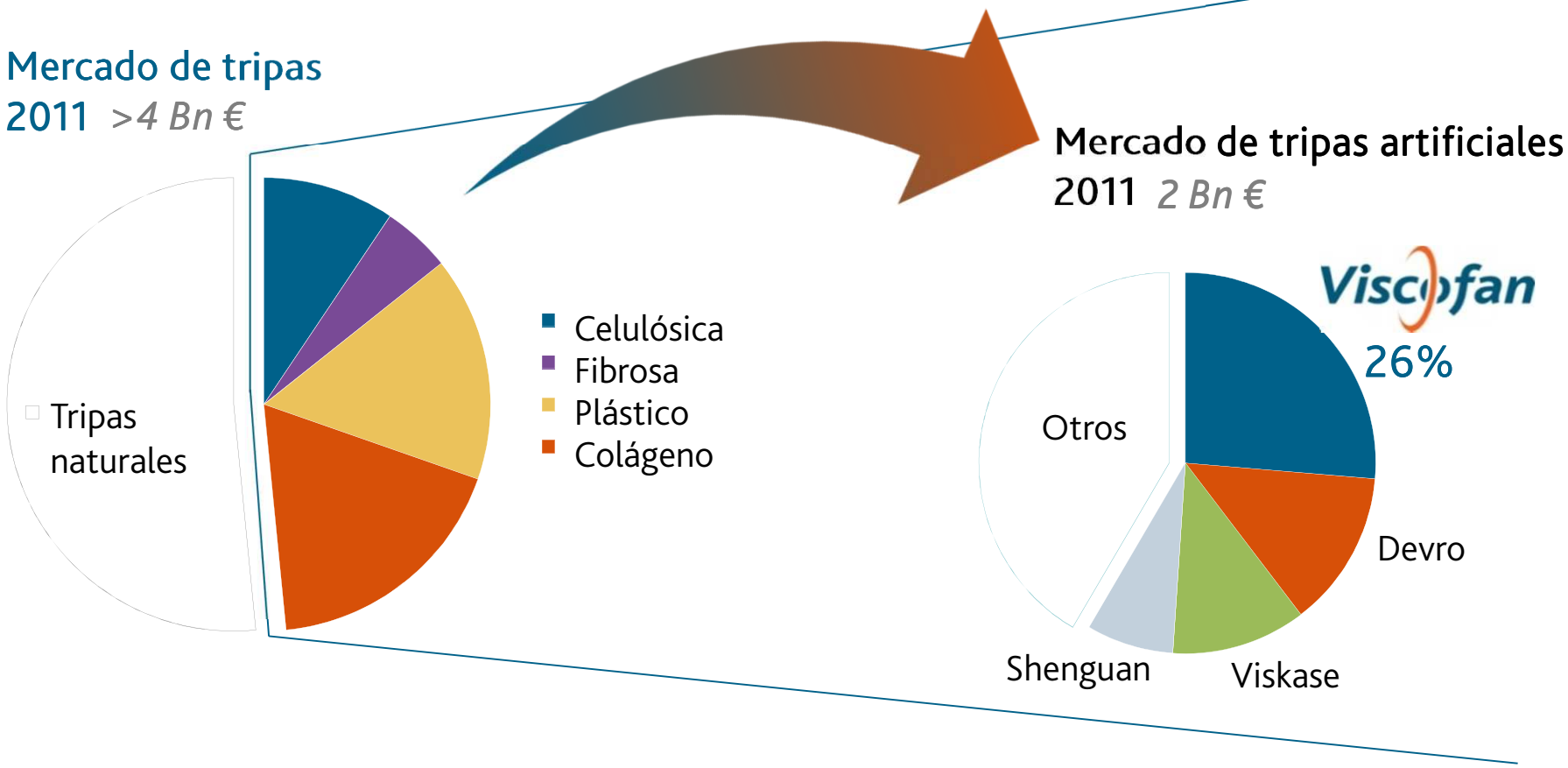
# TODAS LAS REGIONES CRECEN… PERO LAS ÁREAS EMERGENTES SON INCLUSO MÁS DINÁMICAS



Market growth

# LIDERAZGO GLOBAL EN UN MERCADO GLOBAL

Una proposición tecnológica única ha reforzado el liderazgo de Viscofan en un mercado muy dinámido y exigente… con un claro potencial de crecimiento



Market growth

# LA GAMA TECNOLÓGICA MÁS AMPLIA PARA PROPORCIONAR UN SERVICIO ÚNICO:

Apoyados en nuestra tecnología para ser "*the casing company*" para nuestros clientes → **45%** de las ventas totales es para clientes que compran las 4 tecnologías

## Celulósica

- Viscofan
- Viskase
- Visko-Teepak

## Colágeno

- Viscofan
- Devro
- Shenguan
- Fabios
- Nippi
- … others




## Fibrosa

- Viscofan
- Kalle
- Visko-Teepak
- Viskase
- Case-tech
- …Others

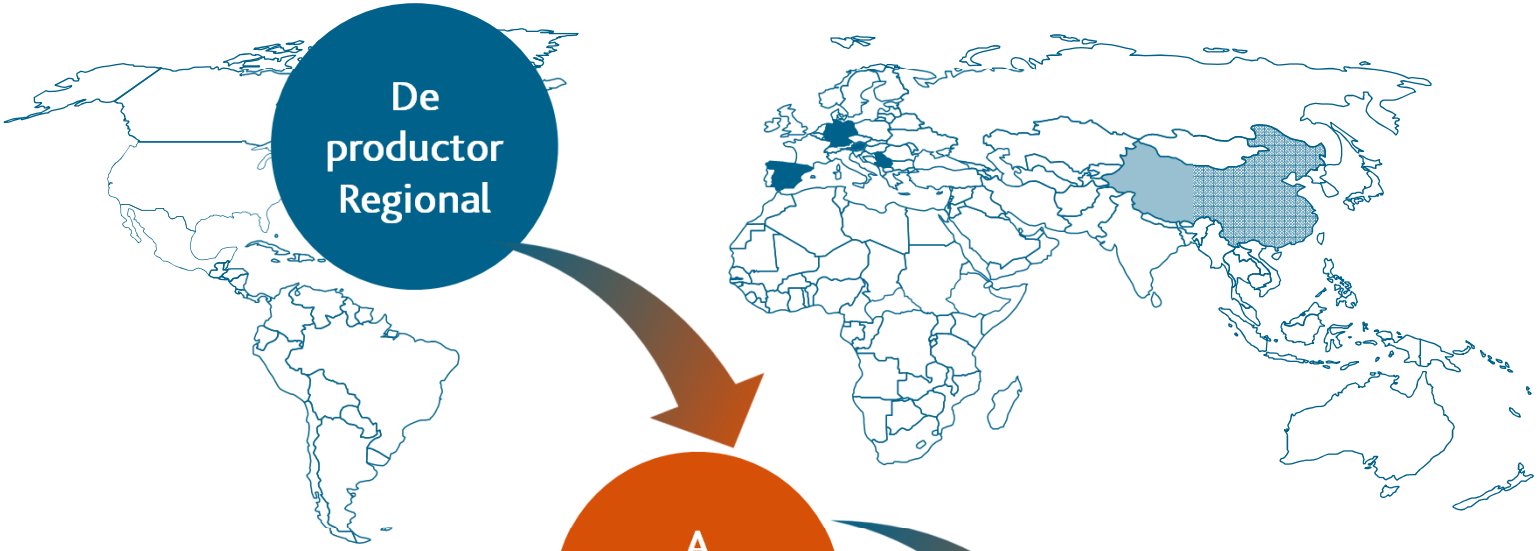
## Plásticos

- Viscofan
- Kalle
- Viskase
- Visko-Teepak
- … Others

Market growth

# "BE MORE" SIGNIFICA SER GLOBAL EN EL SEGMENTO DEL COLÁGENO:

Año 2011




Año 2015



Market growth

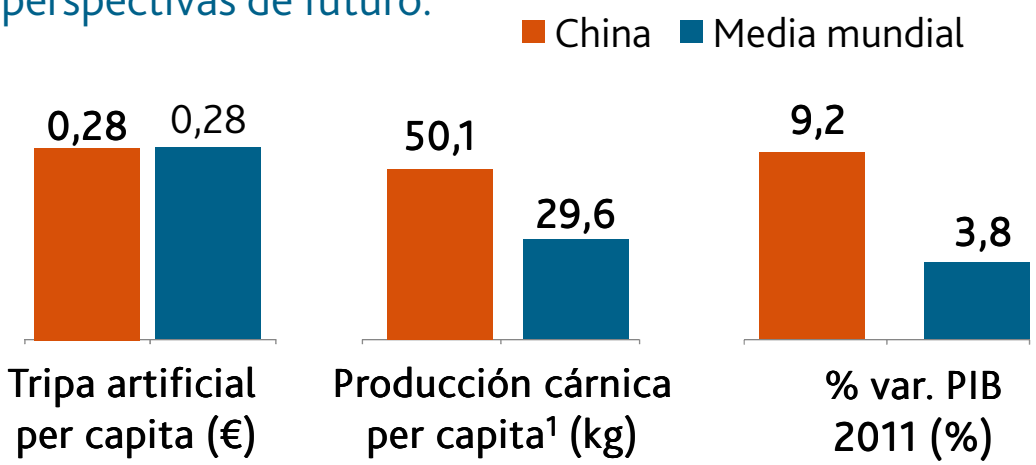
# NUEVA PLANTA DE EXTRUSIÓN EN ASIA:

China es el mayor mercado mundial, ¡y crece anualmente a doble dígito!

## Peso de China en el mercado mundial de colágeno




## Un crecimiento muy significativo… con fuertes perspectivas de futuro:




## Razones para un crecimiento superior en China:

- Mayores estándares de vida
- Migración de áreas rurales a urbanas
- Los hábitos alimenticios incorporan tendencias globales
- La industria cárnica se desarrolla de manera acelerada (top 5 clientes representan más del 50% del mercado)

[1] Cerdo y ave. Fuente: FAO statistics.

# CHINA ESTÁ EN LA FASE INICIAL DE INCORPORAR TRIPA ARTIFICIAL EN SUS PROCESOS PRODUCTIVOS

Market growth

Viscofan, como líder mundial proporcionará servicio de valor añadido

## Nuestro acercamiento al mercado chino:

**Distribución**

Desde1992.
Ventas comerciales
No capex

**Oficina comercial**

Desde 2006.
Bmejor servicio y conocimiento del mercado.
No capex

**Planta de Converting**

Desde 2010.
Mejor "time to market"
Capex: €8MM

**Planta de extrusión de colágeno**

A partir de 2013.
Pleno compromiso con el desarrollo del mercado y servicio al cliente.
Capex €25 MM

## Objetivos:

- Mejorar **"time to market", productividad y seguridad** para una industria con una dinámica de crecimiento muy rápida y altas tasas de inflación
- **Calidad premium** respaldada por la experiencia del líder
- Solución global de envolturas… **Los procesadores cárnicos están incrementando su portfolio** y Viscofan es el único con todas las tecnologías de envoluras.
- **Objetivo de cuota de mercado**: 15% a 20%

# NUEVA OPERACIÓN DE COLÁGENO EN LATAM:

Estableciendo capacidad de converting en Brasil (el mayor mercado de Latam), mejorando el "time to market" para la región y diversificando el riesgo operativo en colágeno (concentrado en Europa)

## Acercamiento de Viscofan al mercado en Latam:

**Distribución**

Desde 1990.
Ventas comerciales
No capex

**Oficina comercial**

Desde1991.
Mejor servicio y conocimiento del mercado. No capex

**Planta de converting**

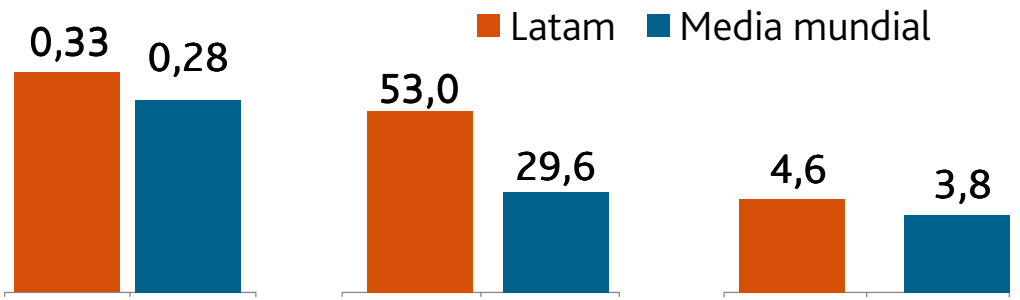
Desde 2012.
Mejor "time to market"
Capex: €1MM

**Planta de extrusión de colágeno**

Análisis de posibilidades y justificación.
Inversión esperada durante "Be MORE"

Latam tiene altas tasas de crecimiento debido a la industrialización a y a la evolución de la clase media






[1] Cerdo y ave. Fuente: FAO statistics.

Market growth

# NUEVOS RECURSOS PARA EL RESTO DE FAMILIAS:

Viscofan está trabajando para consolidar las mejoras de capacidad y productivas ante la posibilidad de un fuerte crecimiento en un mercado de miles de millones de metros

Tripas celulósicas:

La manera más común de probar una deliciosa salchicha.



Razones para el crecimiento:

- ✓ Salchichas cocidas en una población global… (para muchos, el primer paso hacia la proteína animal).
- ✓ Barato para los consumidores con una productividad imbatible para salchichas cocidas para los productores.

Los mercados más importantes están en regiones muy pobladas: EEUU, Brasil, México: US, Brazil, Mexico…

… pero la penetración en mercados emergentes está a punto de llegar: China, Sudeste asiático o África…

Market growth

# NUEVOS RECURSOS PARA EL RESTO DE FAMILIAS:

## Fibrosa y Plásticos:

Fortalecer los segmentos para mejorar el servicio



Prioridad al crecimiento:

Incrementar recursos de I+D hacia los segmentos de valor añadido:

✓ Enfoque productivo: Mejorar la tecnología

✓ Enfoque comercial: Aumentar el portfolio

Consolidar la expansión de capacidad en fibrosa realizada en 2011

Incrementar la capacidad en plásticos en 2012

# UN PORTFOLIO PRODUCTIVO EQUILIBRADO IMPULSADO POR CENTROS DE EXCELENCIA Y CENTROS PRODUCTIVOS CON COSTES MUY COMPETITIVOS

## Capacidad productiva por tecnología:



| Celulósica | Colágeno | Plásticos | Fibrosa |
|---|---|---|---|
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ * |
| ✓ * | ✓ | — | — |
| ✓ | — | ✓ * | ✓ |
| ✓ | ✓ * | ✓ | ✓ * |

*Capacidad de extrusión en 2013*

*Capacidad de extrusión durante Be MORE*

* Converting

# CENTROS DE EXCELENCIA GANANDO COMPETITIVIDAD CON TECNOLOGÍA Y CONTROL DE COSTES

Optimization

Viscofan está incrementando capacidad en países con costes de producción muy competitivos.

**Centros de excelencia**

Consolidar las inversiones realizadas a final de 2011 y las mejoras tecnológicas.
Alcanzar nuevos benchmarks en eficiencia

**Mejora tecnológica y planes de automatización**

Planes para mejorar la automatización en la República Checa y Brasil

**Incrementos de capacidad en países de bajo coste**

Inversiones en China, Brasil, República Checa y Serbia.

# CALIDAD Y SERVICIO EXIGENTE EN MÁS DE 100 PAÍSES DE TODO EL MUNDO

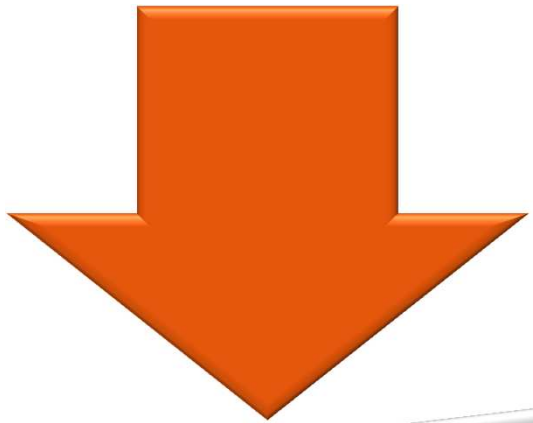
Una mejor gestión de la cadena de suministro para captar sinergias…

- Presencia productiva
- Oficinas comerciales
- Agentes comerciales



El crecimiento conllevará necesidades adicionales de capital circulante en el corto plazo…
… pero también un mejor servicio, tiempo de respuesta, y eficiencia del capital circulante en el largo plazo.

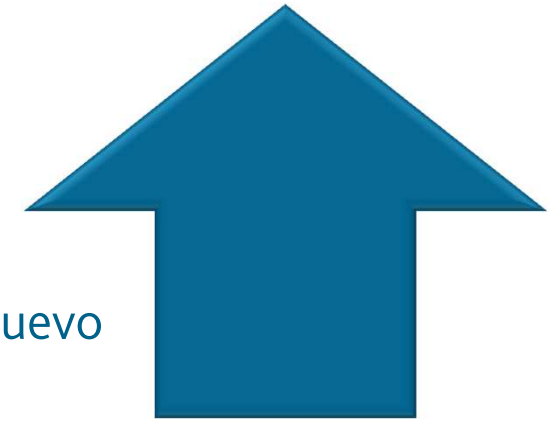
# EQUILIBRANDO ESFUERZOS PARA COMPENSAR UN ENTORNO MUY EXIGENTE.



- Mix de precios en países emergentes
- Costes de puesta en funcionamiento
- Inflación en materias primas
- Energía

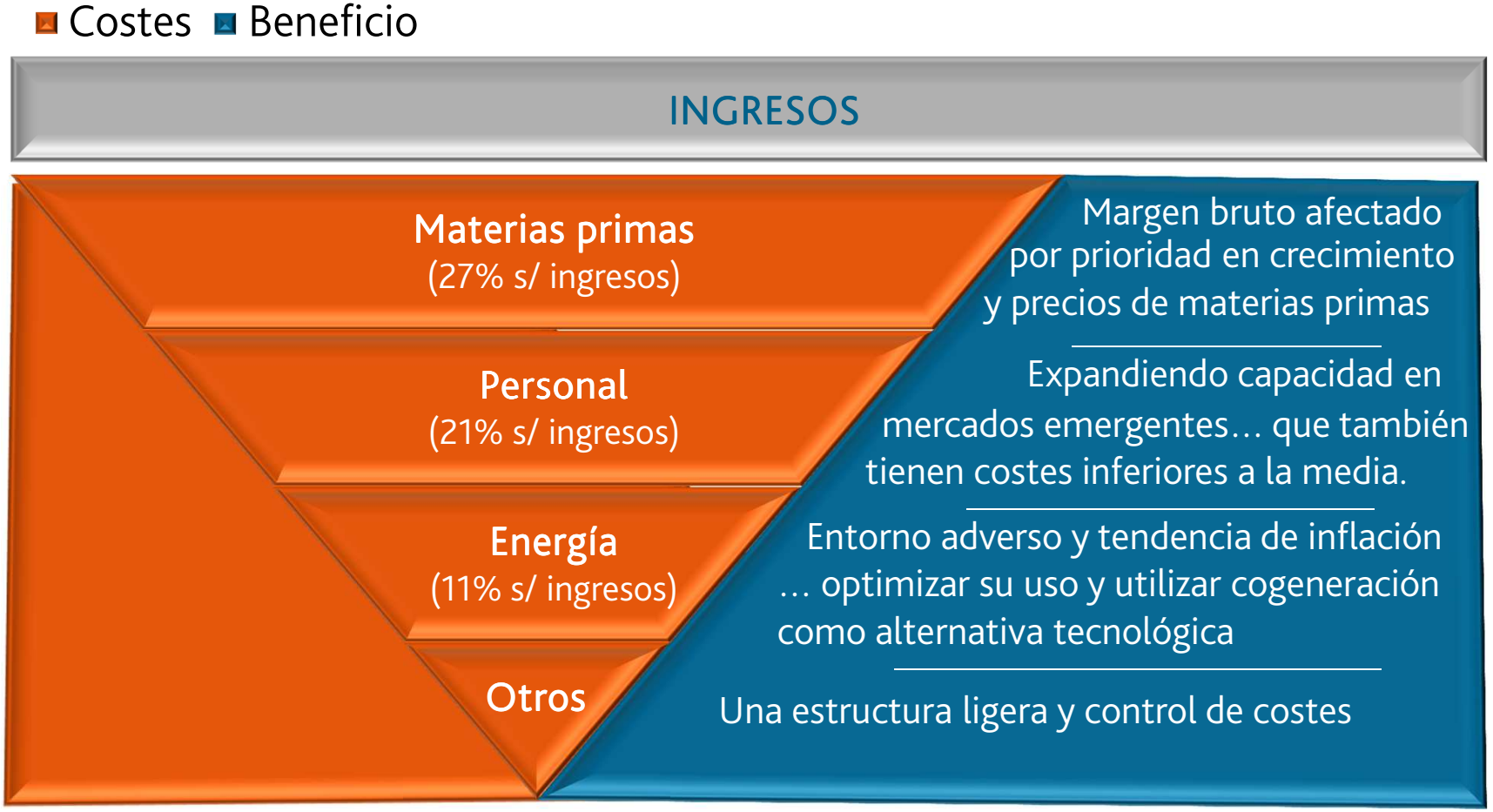


- Volumen y escala
- Mejoras tecnológicas
- Control de la eficiencia
- Optimizar inversiones en energía (nuevo motor de cogeneración en España)
- Balance sólido

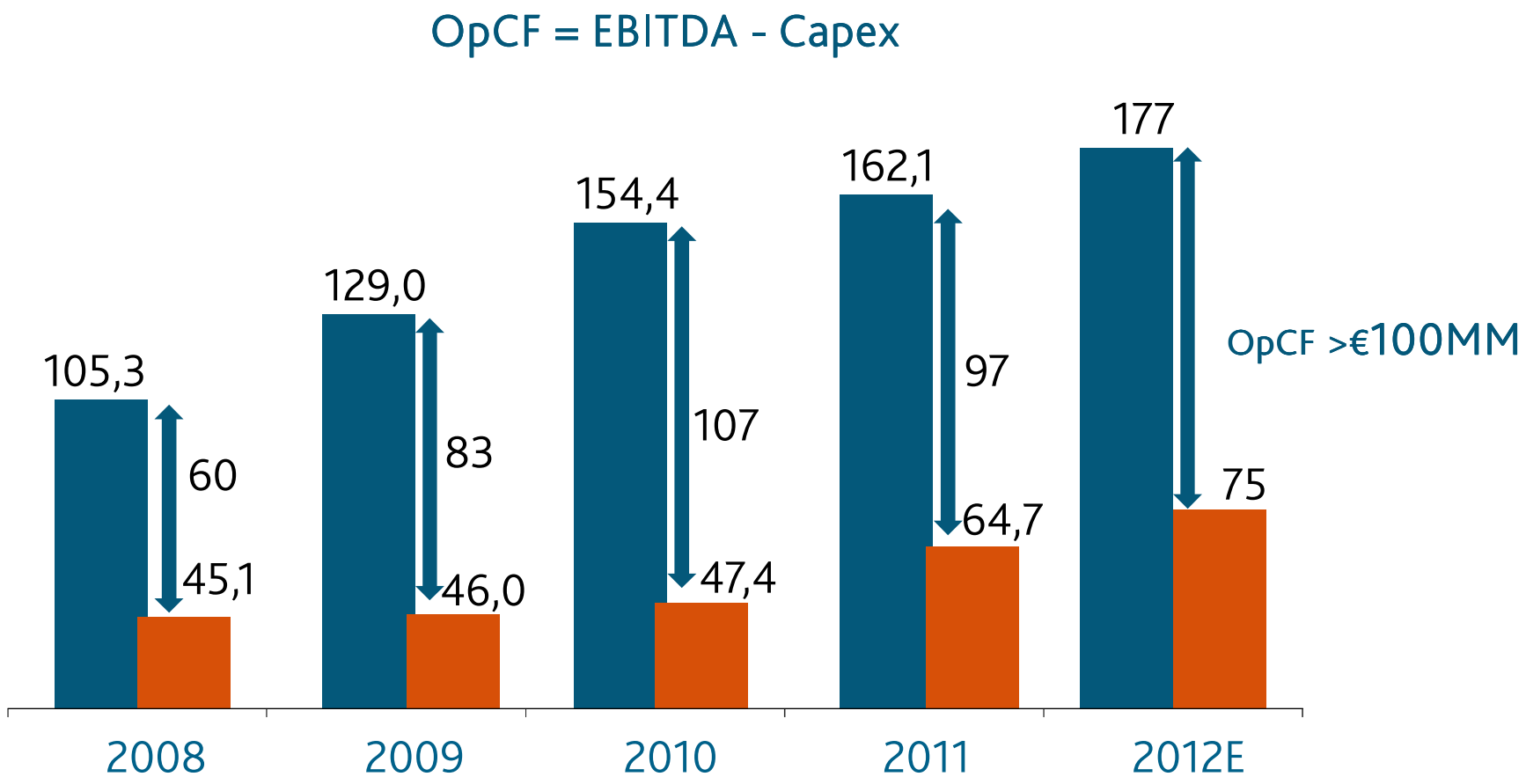


# ORIENTACIÓN AL CRECIMIENTO, PERO MANTENIENDO DISCIPLINA PARA GARANTIZAR LA CREACIÓN DE VALOR.

## *Oportunidad para crecer: Rentabilidad impulsada desde la línea de ingresos*



# "BE MORE" DARÁ RETORNOS "MUY SUPERIORES" AL COSTE DE CAPITAL… INCLUSO EN UN PERIODO DE ESFUERZO EN EXPANSIÓN "SUPERIOR A LA MEDIA".



# UNA VENTA MUY COMPLEJA Y TÉCNICA DONDE LA COMPRA SE BASA EN EFECTIVIDAD *(que nuestros clientes miden cada día).*

Viscofan *matriz de valor añadido…*



Excellence

# I+D PROACTIVO Y BASADO EN COLABORACIONES

## Colaboración externa:

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Unión Europea
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

plan avanza2

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE CIENCIA E INNOVACIÓN

CDTI

Gobierno de Navarra




## Equipos triangulares internos:




## Colaboración con especialistas:

VISCOFAN BIO ENGINEERING
SPONSORED BY THE
Federal Ministry of Education and Research

cima
CENTRO DE INVESTIGACIÓN MÉDICA APLICADA
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

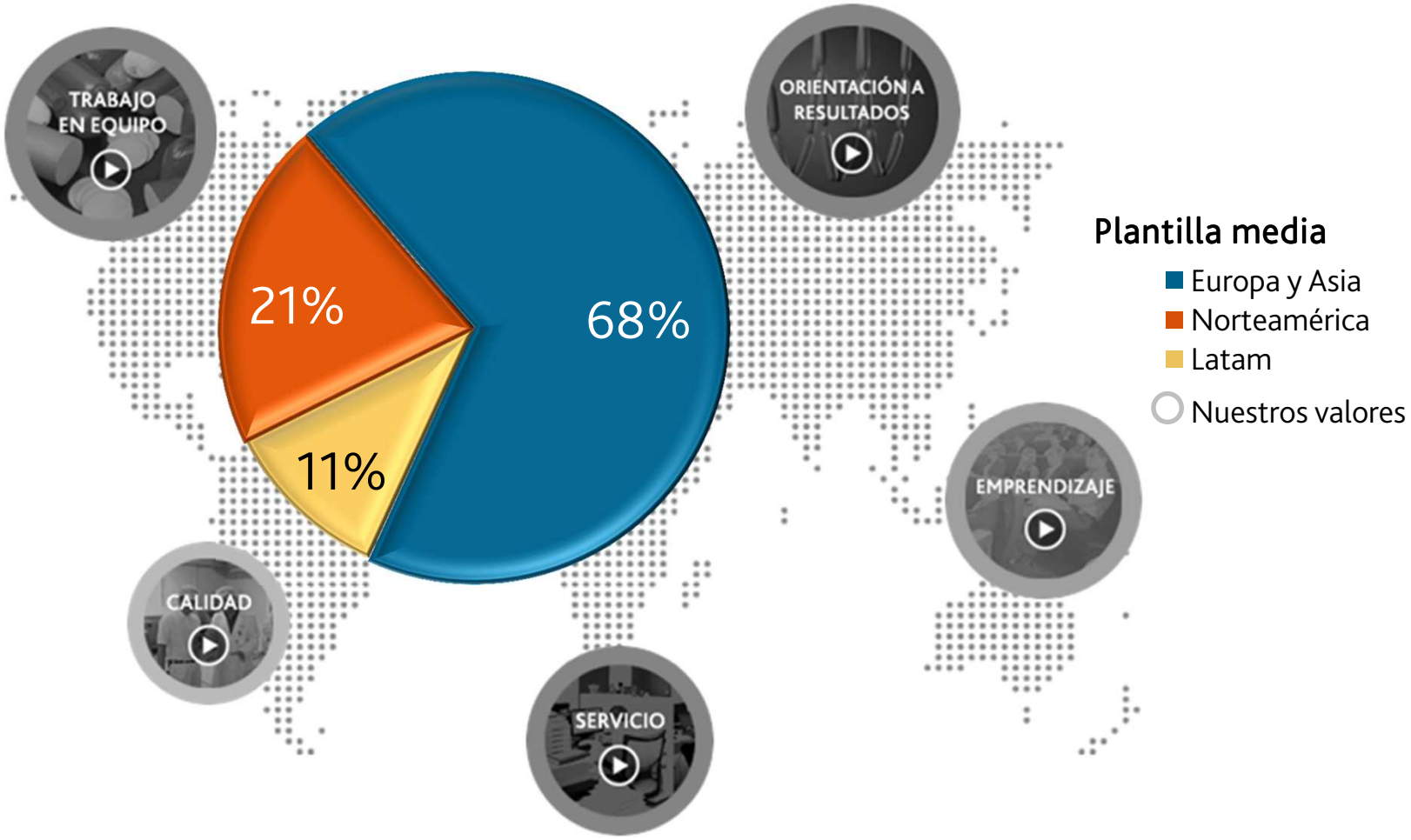
Eberhard-Karls-Universität UKT Universitätsklinikum Tübingen

UNIVERSITY OF SOUTH CAROLINA

FILK

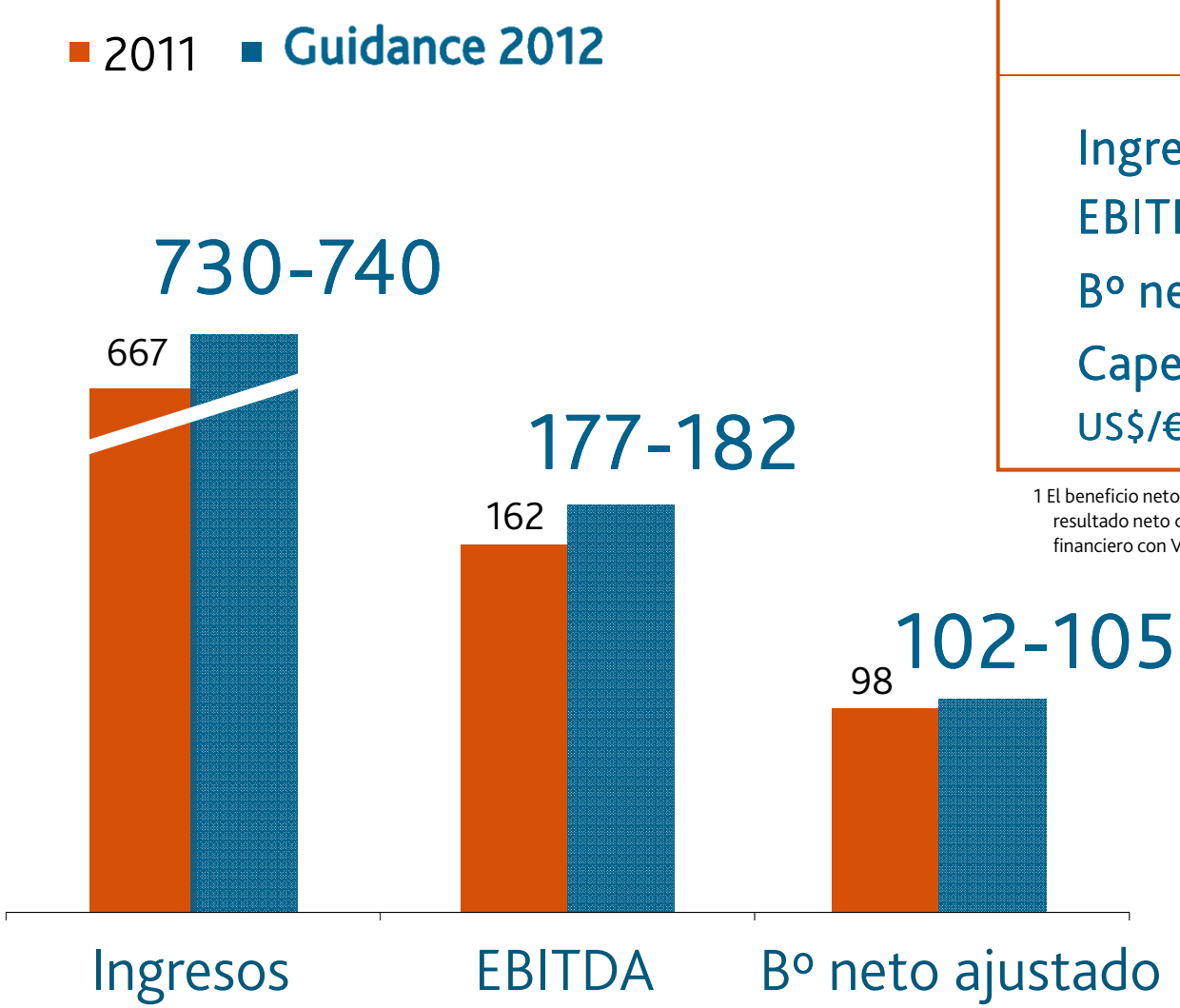
# UN EQUIPO COMPROMETIDO PARA ALCANZAR EL ÉXITO

## *¡4.082 PERSONAS CON UNA MARCADA PASIÓN DE SUPERACIÓN!*



# Guidance 2012

*Capex y "start-up" Opex para alimentar crecimiento de ingresos*




| | % y-o-y. |
|---|---|
| Ingresos | 9%-11% |
| EBITDA | 9%-12% |
| Bº neto ajustado[1] | 4%-7% |
| Capex | <€75MM |
| US$/€ | 1.35 |

1 El beneficio neto ajustado excluye el impacto positivo no recurrente de €2,8MM en resultado neto del acuerdo extrajudicial alcanzado en Serbia en relación al pasivo financiero con Vojvodanska banka a.d. registrado en el mes de junio de 2011.