



Presentación Resultados 2017 T3
14 Noviembre 2017



- Natra S.A. (“Natra”) advierte que esta presentación contiene afirmaciones que constituyen manifestaciones sobre previsiones y estimaciones que incluyen, entre otras cosas, comentarios sobre el desarrollo futuro de los negocios y su desempeño económico. Las mismas representan nuestro juicio actual y expectativas sobre la evolución futura de los negocios, pero puede que determinados riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes conocidos ocasionen que los resultados y la evolución reales sean materialmente diferentes de lo esperado. Igualmente otros factores desconocidos o imprevisibles pueden hacer que los resultados difieran materialmente de aquéllos descritos en las previsiones y estimaciones.
- Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones se refieren a la fecha de este documento y están basados en el conocimiento, información disponible y opiniones del momento en que se formularon. Natra no se obliga a actualizar o a revisar las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones a la luz de nueva información, eventos futuros o por cualquier otra causa.
- La información contenida en esta presentación está sujeta y debe leerse junto con toda la información pública disponible, incluyendo, cuando sea relevante, documentos que emita Natra que contengan información más completa.
- Cualquier persona que adquiera valores de Natra debe realizarlo exclusivamente sobre la base de su propio juicio acerca de los méritos y la idoneidad de los valores para la consecución de sus objetivos y sobre la base únicamente de información pública, y después de haber recibido el asesoramiento profesional o de otra índole que considere necesario o adecuado a sus circunstancias, y no únicamente sobre la base de la información contenida en este documento. No se debe realizar ningún tipo de actividad inversora sobre la base de la información contenida en esta presentación.
- Al poner a su disposición esta presentación, Natra no está prestando ningún asesoramiento ni realizando ninguna recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación sobre las acciones de Natra ni sobre cualquier otro valor o instrumento financiero.
- Las manifestaciones sobre rendimiento histórico y tasas de crecimiento no pretenden dar a entender que el comportamiento, el precio de la acción o el beneficio (incluyendo el beneficio por acción) para cualquier período futuro serán necesariamente iguales o superiores a los de cualquier período anterior.

- Adicionalmente a la información financiera preparada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”), esta presentación incluye ciertas Medidas Alternativas del Rendimiento (“*MARs*”), según se definen en las Directrices sobre las Medidas Alternativas del Rendimiento publicadas por la *European Securities and Markets Authority* el 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415es) así como ciertas *Magnitudes no NIIF*. Las *MARs* y las *Magnitudes no NIIF* son medidas del rendimiento financiero elaboradas a partir de la información financiera de Natra pero que no están definidas o detalladas en el marco de información financiera aplicable y que, por tanto, no han sido auditadas ni son susceptibles de serlo en su totalidad.
- Estos *MARs* y las *Magnitudes no NIIF* se utilizan con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión del desempeño financiero y de negocio de Natra pero deben considerarse únicamente como una información adicional, y en ningún caso sustituyen la información financiera elaborada de acuerdo con las NIIF.
- Asimismo, la forma en la que Natra define y calcula estas *MARs* y *Magnitudes no NIIF* puede diferir de la de otras entidades que empleen medidas similares y, por tanto, podrían no ser comparables entre ellas.
- Para mayor información y transparencia, incluyendo su definición o la reconciliación entre los correspondientes indicadores de gestión y la información financiera consolidada elaborada de acuerdo con las NIIF, se incluyen los Apéndices de esta presentación.

Índice

- ◆ 1. Resumen Ejecutivo 2017 T3
- ◆ 2. Visión General de Natra
- ◆ 3. Resultados financieros 2017 T3
- ◆ 4. Nuestro Plan de Transformación
- ◆ 5. Expectativas cierre ejercicio 2017
- ▶ 6.1 Apéndice 1: Glosario
- ▶ 6.2 Apéndice 2: Reconciliación medidas alternativas del rendimiento

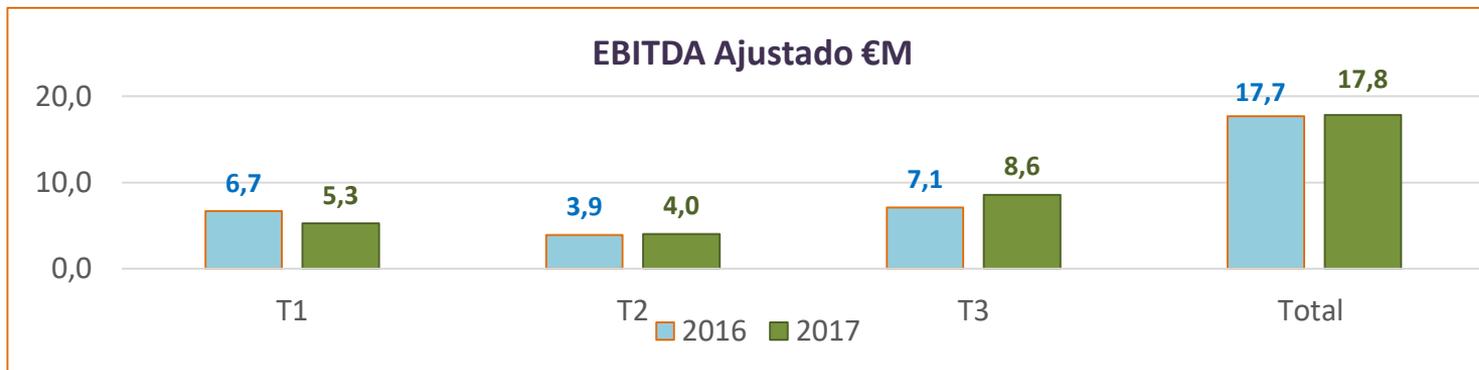


A wooden tray with three small wooden bowls. The top bowl contains chunks of butter, the middle bowl contains almonds, and the bottom bowl contains white chocolate chips. A purple triangle is overlaid on the center of the image.

1. Resumen Ejecutivo 2017 T3

Resumen Ejecutivo 2017 T3

- Positivo trimestre T3 en el que se alcanza un **EBITDA Ajustado (*)** de **8.6 M€**, el mejor desde 2013, batiendo por segunda vez consecutiva al año anterior y dejando el Total año 2017 ligeramente por encima del año anterior
- El **Resultado Neto Ajustado del Trimestre T3 (*)**, que no recoge gastos de reestructuración entre otros, es **positivo 2.4 M€**
- El **Resultado Neto del Trimestre T3** muestra una **desaceleración importante de pérdidas**, aunque quedando aún en negativo en **-0.5 M€** debido principalmente al coste de la reestructuración de una Planta productiva (2 M€)
- El margen de EBITDA Ajustado sobre ventas ha mejorado sustancialmente en el tercer trimestre 2017, creciendo hasta el 9% frente al 7,4% registrado en el tercer trimestre de 2016.
- Los Márgenes de Contribución de 2017 son Positivos sobre todo en la división Industrial, que está desarrollando un excelente ejercicio 2017 y compensando el déficit vs año anterior en la división de consumo



(*) Ver sección 6 de este documento para definición y detalles de EBITDA Ajustado y Resultado Neto Ajustado

Resumen Ejecutivo 2017 T3

- La **Deuda Financiera Neta** aumenta ligeramente respecto al año anterior, debido a movimientos relativos a la contabilización del coste amortizado de ciertos pasivos, sin repercusión en caja. Sin éstos, la DFN mostraría una reducción de 2.5 M€ (ver detalles en sección 3)
- La **Estructura Financiera** es sólida tanto a **Largo Plazo**, donde el 85% del Préstamo sindicado de nominal 151 M€ no es exigible hasta 2022, como a **Corto Plazo**, donde nuestra capacidad de liquidez excede por ejemplo en Septiembre 2017 en 13 M€ a las necesidades de caja operativa (ver detalles en sección 3).
- Se cumplen los **Covenants Financieros**.
- Confiamos en **seguir superando en el próximo trimestre T4 al año anterior**, ampliando la ventaja en EBITDA Ajustado y esperamos obtener un Resultado Neto Ajustado a fin de ejercicio en torno a positivo (ver detalles de previsión ejercicio 2017 en sección 5)

NATRA CONSOLIDADO												
	2017				2016				Evolucion 17 Vs16			
	1T2017	2T 2017	3T 2017	TOTAL	1T2016	2T 2016	3T 2016	TOTAL	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	TOTAL
Cifra negocios	86,39	85,82	95,47	267,68	86,73	84,95	95,81	267,49	0%	1%	0%	0%
EBITDA	5,18	3,86	5,66	14,69	6,67	4,41	7,07	18,15	-22%	-13%	-20%	-19%
EBITDA ajustado	5,27	4,01	8,56	17,83	6,67	3,92	7,10	17,69	-21%	2%	21%	1%
RDO NETO	-2,01	-1,48	-0,54	-4,02	0,14	-3,04	0,64	-2,26	-1497%	51%	-183%	-78%
RDO NETO AJUSTADO	-1,92	-1,32	2,36	-0,88	0,14	-3,53	0,68	-2,71	-1432%	63%	250%	68%
Deuda Financiera Neta	152,04	150,47	150,28		140,87	145,75	149,61		8%	3%	0%	
Evol DFN		-1%	0%			3%	3%					

Variaciones favorables en positivo

Natra y la marcha del Negocio

- La **mejora estructural de resultados ajustados** de Natra es el fruto de explotar sus capacidades de capturar valor en todas las categorías de producto y tendencias, mediante una huella industrial diversificada, innovaciones, y apoyándose en una amplia cartera de clientes globales y locales (ver información en sección 2)
- La volatilidad del precio de **materias primas** y su acopio están bajo control, a través de medidas de cobertura y contratos con los principales proveedores globales y locales
- Natra ha definido en 2017 T3 un **Plan de Transformación** que sirve de guía y base para la estrategia futura de desarrollo de la compañía, pasando a un modelo centrado en el cliente, capturando sinergias y obteniendo eficiencias operativas y de producción, en un viaje que ya ha comenzado y cuyos beneficios han empezado y serán cada vez más tangibles (ver sección 4 al respecto)
- Esta Transformación ya ha comenzado con la designación de un nuevo equipo directivo, que se ha venido renovando desde Marzo de este año con el nombramiento de un nuevo CEO así como la posterior incorporación de nuevos directores en la áreas de comercial, finanzas, recursos humanos y compras

A wooden tray with three small wooden bowls. The top bowl contains chunks of butter, the middle bowl contains almonds, and the bottom bowl contains white sweets. A purple triangle with white text is overlaid on the center.

2. Visión General de Natra

¿Cómo está Natra posicionado en la Cadena de Valor?

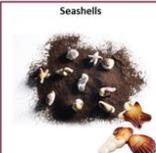
Visión General

El grano es suministrado por los proveedores (etapa 1 a 6) y Natra procesa el grano para producir derivados de Cacao (etapa 7 a 10) y Productos de Consumo de Chocolate (etapa 10 a 16)



Rango de productos

Natra produce un amplio rango de derivados del Cacao y Productos de Chocolate

Natra Cacao	Belgian	Countlines	Spreads	Tablets
<p>Cocoa Mass</p> 	<p>Pralines</p> 	<p>Nougat</p> 	<p>Spreads</p> 	<p>Plain</p> 
<p>Cocoa Butter</p> 	<p>Seashells</p> 	<p>Biscuit</p> 	<p>Spreads</p> 	<p>Aerated</p> 
<p>Cocoa Powder</p> 	<p>Chocolate squares</p> 	<p>Caramel</p> 	<p>Hazelnut</p> 	<p>Filled</p> 
<p>Liquid Chocolate & Chocolate Drops</p> 	<p>Fantasy truffles</p> 	<p>Wafer</p> 	<p>Biscuit</p> 	<p>Multilayer</p> 
<p>Chocolate Powder</p> 				

Con las capacidades de capturar valor en todas las categorías de producto

Visión General



Tenemos una huella industrial diversificada

Visión General



- Head Office
- Production and Sales Office
- Sales Office
- Sales

Planta División Industrial



Natra Cacao Valencia (España)

- Capacidad: 42k Tns de derivados de cacao, 22k Tns de chocolate
- Dedicada al suministro de derivados de chocolate principalmente al Mercado español y las necesidades de derivados del área de consume de Natra

Plantas División consumo



Oñate (España)

- Capacidad: 50k Tns, 17 líneas de producción
- Dedicada a la fabricación de barras, tabletas y bombones



Malle (Bélgica)

- Capacidad: 48k Tns, 6 líneas de producción
- Dedicada a la fabricación de Untables de chocolate y avellanas, así como trufas



Saint-Étienne (Francia)

- Capacidad: 18k Tns, 4 líneas de producción
- Dedicada a la fabricación de tabletas y trufas (Consumo), así como chocolate industrial



Jacali (Bélgica)

- Capacidad: 10k Tns, 3 líneas de producción
- Dedicada a la fabricación de bombón belga, seashells y bombones artesanales



Chocolate América (Canadá)

- Capacidad: 8k Tns, 1 línea de producción de untables y otra de porciones

Natra Innovaciones recientes

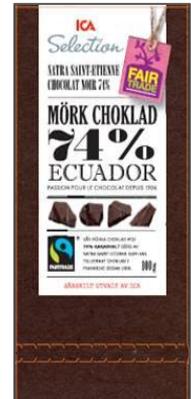
Visión General

Bite Sizes en bolsa
doy pack

Reducción y sustitución de azúcar
Stevia - Maltitol

Estuche triangular de trufas con
efecto perlas

Tabletas
BIO / Orígenes



Presencia en ferias internacionales

Visión
General

ISM Colonia
(Enero 2017)

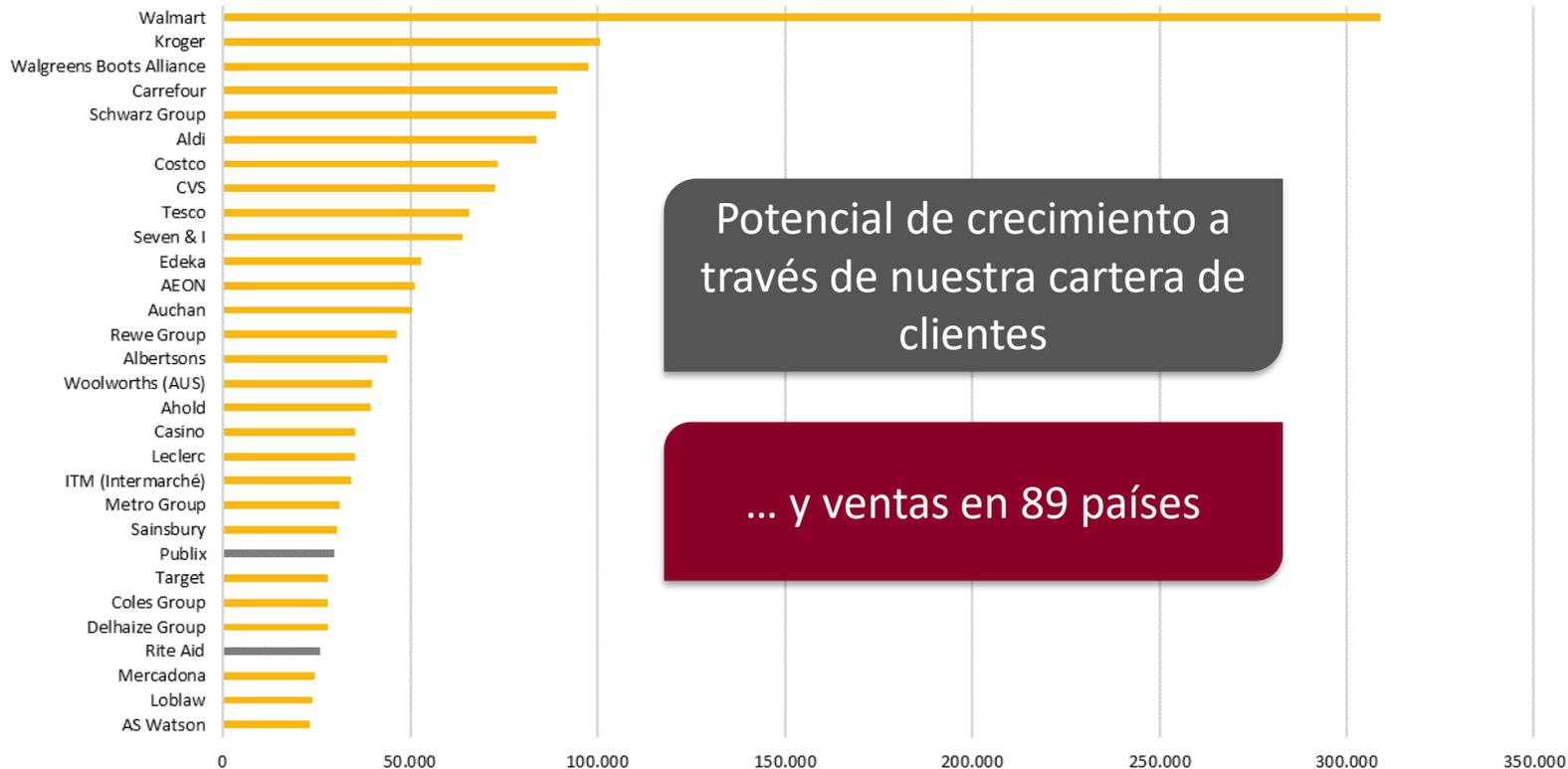
PLMA Amsterdam
(Mayo 2017)

ANUGA Colonia
(Octubre 2017)



Ventas globales a 28 de los 30 mayores Retailers mundiales

Visión General

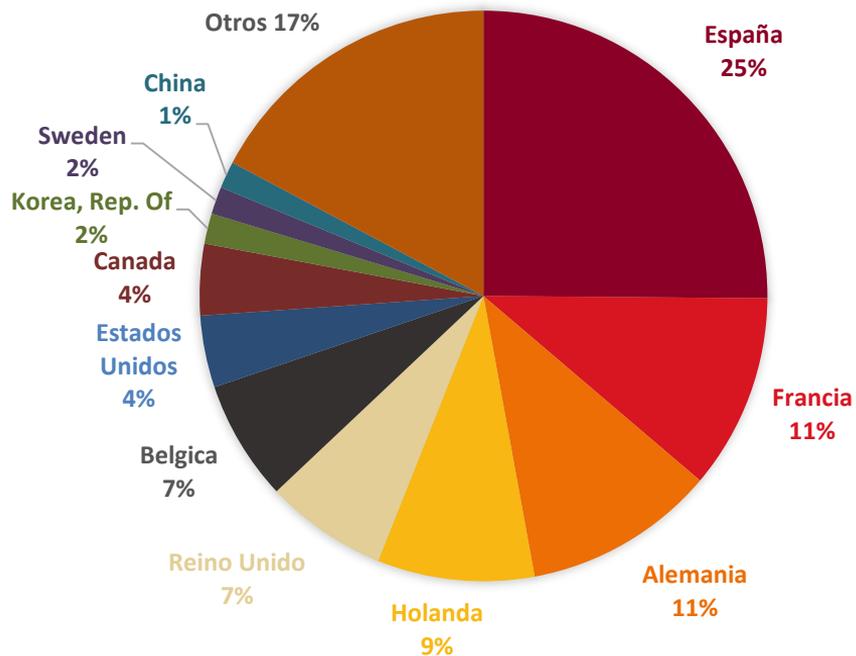


Source:
Planet
retail
2016
(Top 30
Global
Grocery
banner
sales in
Mill\$)

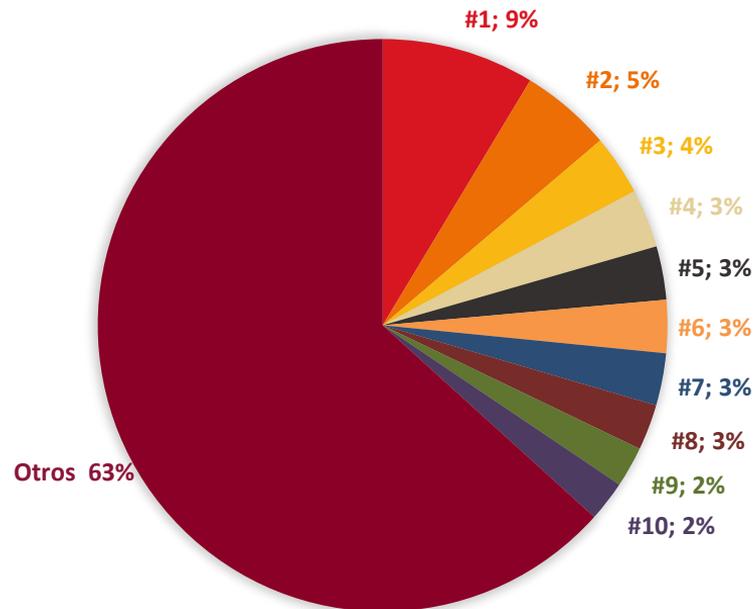
Ventas globales a una base diversificada geográficamente y en número de clientes

Visión General

T3 VENTAS POR PAÍS



T3 VENTAS POR CLIENTES



Algunos de nuestros Clientes



En 8 Países



En 3 Países



En 25 Países



En 11 Países



En 10 Países



En 4 Países



En 11 Países



Impacto limitado de la volatilidad de Materias Primas

- Las ventas de la División de Consumo se realizan principalmente a través de licitaciones anuales
 - Las licitaciones anuales se realizan en general en el Trimestre 4
 - Los precios unitarios se fijan, pero el volumen es un rango y por tanto con algo de riesgo
 - Los precios de las inputs se cubren en su mayor parte, a través de contratos de futuros, reduciendo sustancialmente el riesgo
- La División Industrial tiene un riesgo de precio muy limitado
 - Los costes vigentes de materias primas se pasan al cliente
- Existe un mercado bien establecido de suministro de materias primas y de contratación de futuros

Un clima positivo para el crecimiento de la marca

Mercado de Chocolate



- Se espera que el Mercado de chocolate **crezca al CAGR 4.4%** en el período 2017-22, **dominado (60%) por marcas-A**
- El chocolate es aún una **preferencia** en los **mercados maduros** y **creciendo** en los **mercados emergentes** (mayor renta disponible)
- **Un mayor rango de aplicación** del chocolate es una oportunidad en los mercados estables / maduros
- Las **marcas-A** están enfocadas en imagen de marca, la experiencia del consumidor y productos premium. Están abriendo tiendas insignia como una alternativa a la distribución moderna
- **Las 5 marcas principales** son Mars (14.4%), Nestle (13.7%), Mondelez (10.2%), Ferrero (10%) y Hershey (7.7%)

Tendencias del consumidor



- **Mentalidad frugal** y **búsqueda del valor**
- **Productos Premium** y nuevos **conceptos híbridos** con combinaciones de sabores no convencionales
- Creciente demanda de **productos saludables** (p.ej. bajo en azúcar, bio, sin aceite de palma, etc.)
- Se busca disponibilidad y precio accesible
- Sostenibilidad y **transparencia** (trazable, comercio justo, etc.)
- Demanda de **orígenes** por segmentos de productos (chocolates y trufas belgas, tabletas francesas, etc.)

Retailers



- **Expansión** de formatos para la alimentación moderna y consolidación de retailers
- Crecimiento de **hard discounters**, que se están expandiendo a nuevos mercados
- **Segmentación** de las líneas de producto en tres grupos (premium, estándar, básico)
- **Reposicionamiento** de los rangos actuales para proporcionar una imagen más moderna y premium
- Los Retailers están colaborando cercanamente con los proveedores, lo que conlleva **ofertas personalizadas** y **controles de calidad** más estrictos

Marca Blanca / Distribuidor



- **Más amplia base de consumidores** para la marca blanca como resultado de la consolidación de retailers
- La marca blanca continuará siendo cada vez más una **opción atractiva para consumidores con bajo nivel adquisitivo** que buscan valor
- **Desarrollo de marcas fancy** (fantasía) para mercados de exportación o posicionarlas en retailers (**hard discounters**)
- Oportunidades de **desarrollar líneas especializadas** (intolerancia, orgánico, etc) en área no dominadas por grandes marcas
- **Crecimiento de la penetración** de la marca blanca en mercados clave (p.ej. 30% en USA para 2025)

Estrategia de Desarrollo de Producto



- Cualidades y **packaging diferenciados** (*on-the-go*, tamaño bocado, etc.)
- **Nuevos ingredientes** y tamaños de envases dado la importancia creciente de lo **saludable**
- **Co-branding** y **colaboración**
- **Rango de productos más amplio, segmentados** por precio, categoría y especialidad
- Inversión creciente en **marketing e innovación de producto**; mayor importancia de los departamentos de I+D

Tendencias

Principales tendencias globales del chocolate



*Baja azúcar,
Orgánico, sin
aceite de
palma*



*Más fuerte
en Premium
y Básico*



*Declina
Impulso*



*Mayor
competencia en
Discounters*



*Tiendas de
marcas*



*Expansión del
rango de
producto*

Oportunidades claves en el mercado

Los productos básicos están siendo claves para algunos mercados (maduros o no), incluyendo nuevas demandas p.ej. Saludable, sin aceite de palma etc.

Los *Discounters* buscarán nuevas alianzas para capturar oportunidades en el mundo del chocolate, expandiéndose geográficamente

Las marcas productoras de chocolate buscarán nuevas formas de cooperar y probar nuevos productos y extender su oferta

La marca blanca puede jugar tanto en Premium como en Básico

Chocolates de orígenes Belgas y Franceses son apreciados por los consumidores, donde Natra ya tiene Fábricas



3. Resultados
financieros
2017 T3

Cuenta de resultados consolidada

<i>(en miles de euros)</i>	2017	AJUSTES	2017 AJTDO	2016	AJUSTES	2016 AJTDO
Actividades continuadas:						
Importe neto de la cifra de negocios	267.681		267.681	267.491		267.491
+/- Variación de existencias de productos terminados y en curso	4.667		4.667	4.806		4.806
Aprovisionamientos	-181.677		-181.677	-184.838		-184.838
Otros ingresos de explotación	660		660	592		592
Gastos de personal	-37.675	2.289	-35.386	-35.108		-35.108
Dotación a la amortización	-7.433		-7.433	-7.833		-7.833
Otros gastos de explotación	-38.935	854	-38.081	-34.791	-456	-35.247
Resultado de la enajenación de activos no corrientes	-31		-31	-2		-2
Resultado por deterioro de activos no corrientes			0	-364		-364
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	7.257	3.143	10.400	9.953	-456	9.497
Ingresos financieros	318		318	61		61
Gastos financieros	-9.569		-9.569	-9.786		-9.786
Diferencias de cambio (ingresos y gastos)	-478		-478	-235		-235
Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros	-298		-298			0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-2.770	3.143	373	-7	-456	-463
Impuestos sobre las ganancias	-1252		-1.252	-2.248		-2.248
RESULTADO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-4.022	3.143	-879	-2.255	-456	-2.711
RESULTADO DEL EJERCICIO	-4.022	3.143	-879	-2.255	-456	-2.711
Atribuible a:						
Accionistas de la Sociedad dominante	-4.022	3.143	-879	-2.255	-456	-2.711

- El incremento en Otros Gastos de Explotación se corresponde fundamentalmente con un mayor importe en costes de mantenimiento de maquinaria, mayor valor de gastos de transporte de mercancías y provisión de un siniestro.
- Los Ingresos Financieros 2017 corresponden principalmente al dividendo recibido de Laboratorios Reig Jofre
- El menor gasto en Impuesto sobre las Ganancias corresponde a las sociedades ubicadas en Bélgica.

NOTA : Detalles y explicaciones sobre la columna de Ajustes se encuentran explicadas en las secciones 6.1 y 6.2 de este documento

Balance Consolidado

Septiembre 2017 vs 2016

(en miles de euros) **30/09/2016 30/09/2017**

ACTIVO

Inmovilizado material	57.683	56.015
Activos intangibles	57.949	58.356
Inversiones en asociadas	-	-
Activos por impuestos diferidos	7.329	9.091
Otros activos financieros no corrientes	25.290	218
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	148.251	123.680

Existencias	59.029	56.489
Clientes y otras cuentas a cobrar	28.271	34.469
Activos financieros disp. para la venta	-	20.425
Instrumentos financieros derivados	100	7
Activos por impuestos corrientes	4.894	6.062
Otros activos financieros	2.521	1.336
Otros activos corrientes	1.345	456
Efectivo y equivalentes al efectivo	8.559	8.547
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	104.719	127.791

TOTAL ACTIVO	252.970	251.471
---------------------	----------------	----------------

(en miles de euros) **30/09/2016 30/09/2017**

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

Capital ordinario	6.324	6.324
Otras reservas	28.207	16.557
TOTAL PATRIMONIO NETO	34.531	22.881

Obligaciones	9.803	9.951
Deuda financiera	127.006	129.146
Instrumentos financieros derivados	-	3.886
Pasivos por impuestos diferidos	7.417	12.438
Otros pasivos financieros	9.140	2.954
Otros pasivos y subvenciones de capital	1.309	1.203
Provisiones para otros pasivos y gastos	887	743
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	155.562	160.321

Proveedores y otras cuentas a pagar	35.898	40.803
Pasivos por impuestos corrientes	8.978	7.457
Deuda financiera	11.801	12.434
Instrumentos financieros derivados	273	33
Otros pasivos financieros	246	429
Otros pasivos corrientes	5.681	7.113
TOTAL PASIVO CORRIENTE	62.877	68.269

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	252.970	251.471
---------------------------------------	----------------	----------------

- La disminución del **Activo no Corriente** viene originada por el traspaso a Activo Corriente de las acciones de Laboratorio Reig Jofre.
- Dentro del **Activo Corriente** hay que destacar el incremento de la cifra de Clientes, por el menor uso de la línea de Factoring (teniendo papel y líneas disponibles).
- En el **Pasivo no Corriente** se produce un incremento de pasivos por Impuesto Diferidos originados por ajuste fiscal (relacionado con el ingreso financiero derivado de la valoración del nuevo préstamo sindicado). El movimiento de Otros Pasivos Financieros y de Instrumentos Financieros Derivados han sido originados fundamentalmente por la consideración de la operación con Medici como un derivado tal y como se explica en las cuentas anuales del ejercicio 2016.
- Dentro del **Pasivo Corriente**, el aumento de la cifra de Proveedores se ha originado por un incremento de volumen de producción.

Evolución de la Deuda Financiera Neta

La deuda financiera neta se puede calcular extrayendo la información del Balance consolidado incluido en este documento.

(en miles de euros)	sep-16	sep-17
Deuda no corriente		
Obligaciones	9.803	9.951
Deuda financiera	127.006	129.146
Instrumentos financieros derivados	0	3.886
Otros pasivos financieros	9.140	2.954
Deuda corriente		
Deuda financiera	11.801	12.434
Instrumentos financieros derivados	273	33
Otros pasivos financieros	246	429
Deuda financiera	158.269	158.833
Efectivo y equivalentes al efectivo	-8.559	-8.547
Instrumentos financieros derivados	-100	-7
Deuda financiera Neta	149.610	150.279

- A 30 de Septiembre de 2017 y 2016 la Deuda Financiera Neta de Natra se sitúa en 150.3 M€ y 149.7 M€ respectivamente.
- El aumento de **0,7 M€** viene originado fundamentalmente por el registro de la reestructuración financiera a coste amortizado y por el reconocimiento de la operación Medici como un Instrumento Financiero Derivado tal y como se explica en las cuentas anuales del ejercicio 2016.
- Sin estos efectos, que no implican movimientos de caja, la Deuda Financiera Neta habría disminuido en aproximadamente **2.5 M€**

NOTA : En la sección 6.1 se explica la definición de Deuda Financiera Neta

Sólida estructura Financiera a Largo Plazo

Cifras expresadas en M€	Deuda @ septiembre-17	Movimiento Caja	Deuda @ 2.022
Importe Nominal: Préstamo Sindicado	150,7	(104,6)	46,2
Préstamo Sindicado Vencimientos Obligatorios Dic-17 al 2021	22,5	(22,5)	-
a Préstamo Sindicado Vencimientos Obligatorios 2022	128,2	(82,1)	46,2
Amortización Cuotas obligatorias con vencimiento en 2022		(21,2)	
Amortización por Barridos de Caja Dic-17 al 2022		(44,2)	
Amortización Sindicado por Venta Activos Fros disponible para la venta		(20,5)	
Amortización Tramo C por excedente de Caja & Capitalización de Intereses		3,8	
Subtotal: Importe Nominal del Préstamo Sindicado	150,7	(104,6)	46,2
b Importe Nominal: Obligaciones Convertibles	14,8	-	14,8
Importe Nominal: Otras Deudas	21,7	(15,2)	6,5
Caja y Bancos	(8,5)	2,5	(6,0)
Total Deuda Nominal Neta	178,7	(117,2)	61,4
		Movimiento Contable	
Movimiento Coste Amortizado Sindicado & Obligaciones Convertibles [No salida de Caja]	(28,4)	23,5	(4,9)
Total Deuda Financiera Neta	150,3	(93,7)	56,5

Préstamo Sindicado [150,7M€]

- **85% de los vencimientos de pagos obligatorios data en el año 2022 [128,2M€]** **a**
- **Barridos de Caja:** [44,2 M€] Estimación de caja excedentaria generada durante el periodo de vigencia del Préstamo Sindicado, utilizándose lo generado cada año para amortización anticipada de los vencimientos de 2022
- Coste Medio de la deuda 3.3%
- Importe Medio de Cuotas 2017 - 2021: 4,5M€
- El grupo Natra posee activos financieros disponibles para la venta que destinará a la cancelación de deuda, cuando dichas operaciones se ejecuten [20.5M€].

- Pendiente de la apertura del plazo conversión, se mantienen las **Obligaciones Convertibles** hasta su vencimiento 2023 **b**

Flexible y eficiente estructura Financiera a Corto Plazo

Caja Operativa media Necesaria	6,0
=> Disponible: Caja a Septiembre-17	8,5
=> Disponible: Préstamo Sindicado No Dispuesto	6,4
=> Disponible: Líneas de Crédito & Descuento No Dispuesta:	4,1
Total Liquidez Disponible Sept 2017	19,0
Exceso de Liquidez Corto Plazo Disponible vs Necesaria	13,0

- Natra dispone de **recursos de liquidez en exceso para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo** (13M€ en Septiembre)
- Natra cuenta con papel y líneas disponibles para su descuento por 4.1 M€ a Septiembre, además de **6.4M€ de Préstamo Sindicado pendiente de disposición.**



4. Plan de Transformación

Natra se mueve del pasado a una Nueva Visión

Natra antes de 2017

- Adquisiciones y fusiones sin integración
- Carencia de cultura corporativa orientada a venta
- Dirección central no focalizada
 - No estrategia a largo plazo
 - No control de costes en algunas plantas
 - Mentalidad en silos
 - Plantas infrautilizadas
- Limitaciones de caja llevaron a inversiones y capital circulante insuficientes

Visión NATRA

- Sinergias capturadas a través de integración
 - Eficiencia de costes
 - Compartiendo mejores prácticas
- Modelo centrado en el cliente, generando oportunidades de venta cruzada del portfolio
- Foco en categorías de valor añadido que no se explotaron lo suficiente
- Plantas ajustadas con foco en eficiencias y costes
- Capacidad de generar rendimientos muy altos en inversiones de eficiencia

Bases del Plan de Transformación de Natra



“UNO”

- Tres pilares:
 - **Centrado en cliente**
 - **Plantas centradas en costes**
 - **Compañía con bajos costes:** altamente eficiente y operaciones optimizadas
- UNA compañía con **capacidades compartidas** entre las áreas de negocio :
 - Capacidades Comerciales
 - Capacidades de Producción
 - Capacidades I+D
- Una **estrategia común** con implantaciones específicas en cada área de negocio
- Nuevos **objetivos de dirección** e incentivos que impulsan la estrategia como una sola
- Programa de **excelencia operacional**
- **Transformación cultural** de la organización para acoger el cambio



Productos distintivos y clientes selectivos

Marca blanca centrada en el valor

- Equilibrio entre **calidad, flexibilidad y eficiencia en costos**
- Intensivo en conocimiento, no en capex
- Enfocarse en **clientes selectivos** con estrategias a medida, aprovechar la "intimidad del cliente" y ofreciendo un portafolio de productos basado en el valor y alineado con las tendencias de mercado
- Más **producto de valor añadido** y menos volatilidad para las materias primas (sostenibilidad, saludable, orgánica, etc)
- Concentrarse en los **clientes donde lo que cuenta es el valor** :
 - Grandes Discounters globales (por ejemplo Walmart)
 - Otros retailers que valoran la intimidad del cliente y la flexibilidad

Pionero en Business to Brand

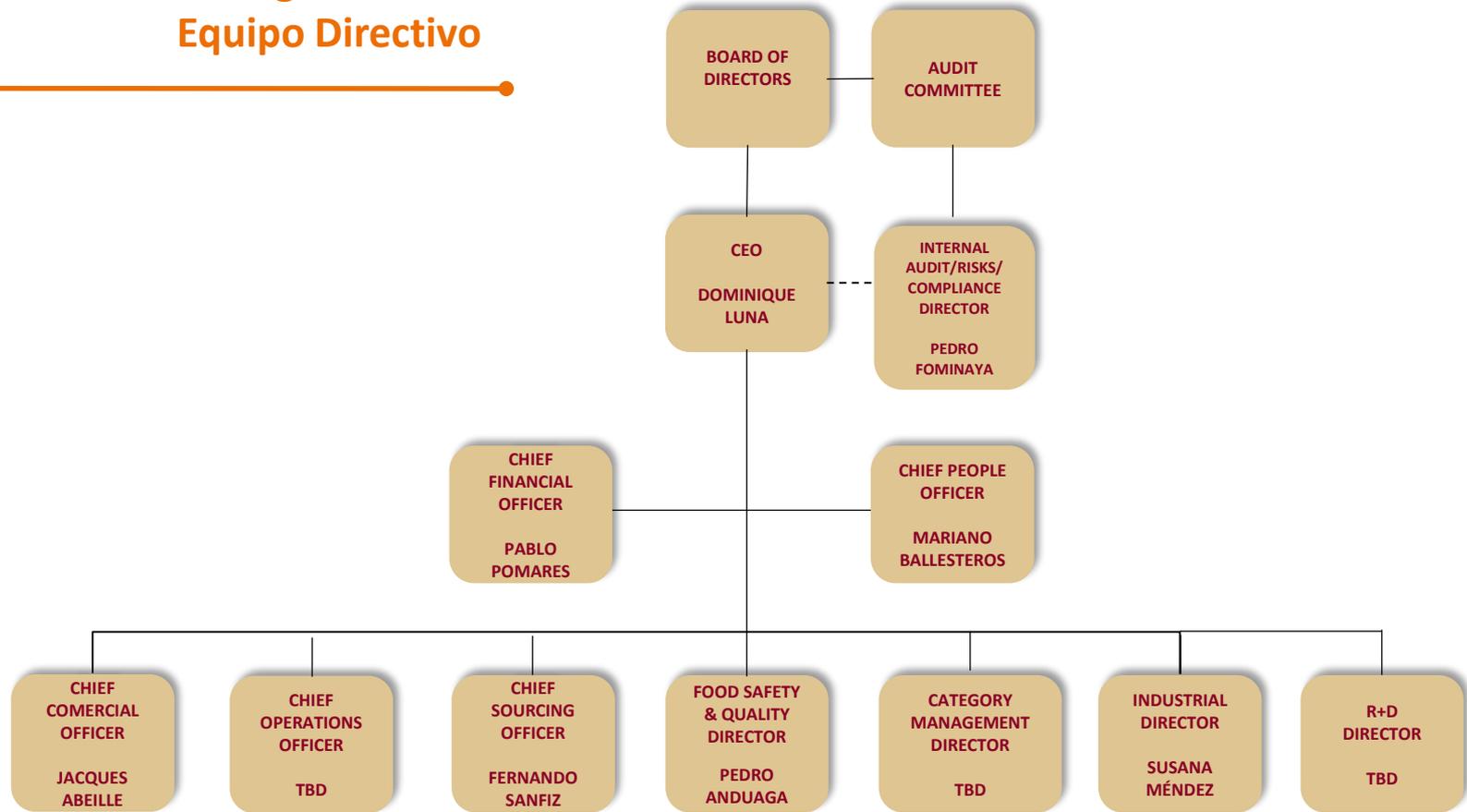
- Foco en clientes que valoran la estrategia B2B:
 - Marcas de impulso con interés en el desarrollo de nuevas gamas de productos
 - Marcas interesadas en explorar nuevos mercados o segmentos con capacidades de producción limitadas/no lo suficientemente flexible
- Foco en fomentar relaciones duraderas desarrollando, con los nuevos clientes, I+D, costes eficientes y aprovechar nuestras experiencias en "intimidad del cliente" y desarrollo de producto

Proteger la posición competitiva en los clientes actuales, y desarrollar una nueva estrategia con clientes selectivos en segmentos de productos clave

El Plan de Transformación ya ha comenzado

- **Equipo Directivo** reforzado con nuevos reclutamientos
 - Nuevo CEO nombrado en Marzo 2017
 - Nuevo *Chief People Officer* y nuevo *Chief Financial Officer* reclutados en Agosto 2017
 - Nuevo *Chief Commercial Officer* y nuevo *Chief Sourcing Officer* reclutados en Septiembre 2017
 - Nueva Organización en Canadá implantada en verano 2017
- **Revisión Estratégica** finalizada con claros objetivos financieros
 - Plan de Transformación desarrollado y aprobado en Julio 2017
 - Nuevas oportunidades de negocio identificadas y en proceso de consecución. Nuestra división de América ha sido la primera en implantar el modelo de venta cruzada de portfolio con los clientes, con éxito.
 - Identificados ahorros de costes significativos
 - Eficiencias en Planta
 - Beneficios de servicios compartidos y sinergias
- Comienzan las **iniciativas de reducción de costes** : implantación de un programa de reorganización en una planta en España, resultando en la reducción de 26 puestos (Agosto 2017)

Nuevo Modelo Organización: Equipo Directivo



Nuevas incorporaciones al Equipo Directivo



Antonio Obieta
Chairman of the Board

- Se une a Natra en Septiembre 2016
- Más de 30 años de experiencia internacional en compañías de gran consumo al más alto nivel ejecutivo y estratégico.
- Desde Junio 2013 Socio Director (España) del Grupo Green Seed, un grupo internacional de expertos en la industria de Alimentos y Bebidas
- Hasta 2006 Presidente Ejecutivo (España y Portugal) del grupo Schweppes y Orangina (Cadbury Schweppes)



Dominique Luna
Chief Executive Officer

- Se une a Natra en Marzo 2017
- Más de 20 años de experiencia profesional en compañías de bebidas y alimentación (tanto de marcas propias como marca blanca)
- Director General de Refresco Iberia desde 2006 hasta 2015, y posteriormente Director de Negocio de Proyectos de M&A de Refresco Holdings hasta 2016
- CEO de Font Salem desde 1994 hasta su venta al cervencero español Damm en 2001, como Director General y miembro de Comité Ejecutivo de DAMM hasta 2006



Jacques Abeille
Chief Commercial Officer

- Se une a Natra en Septiembre de 2017
- 20 años + experiencias en empresas de gran consumo, como Nestlé, RJR Nabisco, Danone y Coca-Cola
- Asignaciones internacionales en Turquía, Rumania y Bulgaria, misiones en 5 continentes
- 5 años empresas de Consulting para el EBRD en compañías de alimentos en Europa, Europa Central y del Este, Rusia y Asia
- Anteriormente Director Comercial y de Marketing, miembro del Consejo del grupo Cémoi en Francia.



Fernando Sanfiz
Chief Sourcing Officer

- Se une a Natra en Septiembre de 2017.
- Más de 20 años de experiencia profesional en posiciones de compras tanto en el retail (Dia/Carrefour) como en fabricación (Campofrio).
- Director de Sourcing global de Campofrio Food Group, desde 2013 hasta el 2017, liderando la transformación y centralización de la organización de compras.
- Desde 1997, 15 años formando parte de las oficinas centrales de compra de Dia/Carrefour en Madrid y París (tanto en marcas propias como marca blanca)



Pablo Pomares
Chief Financial Officer

- Se une a Natra en Agosto de 2017.
- 25 años+ de experiencia en empresas de gran consumo (Guinness, Diageo, Heineken, Deoleo), con asignaciones internacionales en Irlanda y Holanda
- Group CFO en Deoleo 2016-2017, líder mundial en marcas de aceite de oliva
- CFO en Heineken Ireland 2011-2015
- Global Supply Chain Controller en Heineken NV en 2007-2011, con foco en las operaciones mundiales de producción y logística



Mariano Ballesteros
Chief People Officer

- Se une a Natra en Agosto de 2017.
- Más de 25 años de experiencia profesional en posiciones de recursos humanos y legal en diferentes sectores y empresas internacionales.
- Bristol Myers Squibb, Tupperware, Europcar, Gestamp (GRI).
- Experto en transformar empresas en líderes relevantes a través de su gente.



5. Expectativas
cierre ejercicio
2017

Estimación ejercicio 2017

Guía 2017

Cifra Negocio	360 - 370 M€
EBITDA Ajustado	24 - 27 M€
EBITDA	21 - 23 M€
Covenants	ok!
Deuda Financiera Neta	ok !

CIFRA NEGOCIO (360 - 370 M€)

- Sin variaciones significativas respecto al año anterior que pudieran afectar al resultado

EBITDA AJUSTADO (24 - 27 M€)

- Vs EBITDA Ajustado de 2016 de **22 M€** : **sólida creación de valor durante 2017**
- Buenos resultados en la segunda mitad de 2017, muy por encima de 2016, derivados de la consolidación de negocios existentes y de nuevas iniciativas y formas de trabajar provenientes del Plan de Transformación,

EBITDA (21 - 23 M€)

- Vs EBITDA 2016 de **22 M€** : esperamos finalizar cerca del nivel de 2016
- Esto significa un **resultado muy positivo**, considerando que 2017 está absorbiendo, entre otros, extra 2.3 M€ de Gastos de Reestructuración y 0.6 M€ de la preparación y lanzamiento del Plan de Transformación

COVENANTS

- Se espera cumplir los Covenants financieros

DEUDA FINANCIERA NETA

- Se espera cumplir sobradamente con todas las obligaciones financieras

Natra está finalizando su **Presupuesto 2018**, que se espera en línea de su Plan Transformacional y que por tanto generará un crecimiento de EBITDA sustancial y atenderá todas las obligaciones financieras, cumpliendo con todos los Covenants

A collection of various chocolates and nuts on a wooden surface. The chocolates include dark chocolate truffles, white chocolate truffles with chocolate drizzle, a pink truffle, a green truffle, and a dark chocolate bar. There are also several hazelnuts and a piece of white chocolate. A yellow triangle is overlaid on the center of the image, containing the text.

Apéndice 1: Glosario

- ▶ **EBITDA:** significa beneficio antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones. La compañía utiliza esta magnitud a la hora de confeccionar su presupuesto y para seguimiento de su consecución, así como para comparativo con año anterior, como medición de la capacidad de generación de flujos de efectivo considerando únicamente su actividad productiva y comercial
- ▶ **Ajustes al EBITDA:** Son aquellas partidas que, por su naturaleza, Natra considera que no están directamente vinculadas con el desarrollo normal de la actividad productiva y comercial, y que dificultarían la comparabilidad de los EBITDA de los distintos periodos en cuanto a la generación consistente del mismo y la toma de decisiones.
- ▶ **EBITDA Ajustado:** EBITDA más/menos Ajustes al EBITDA
- ▶ **Resultado Neto Ajustado :** Resultado Neto más/menos Ajustes al Resultado Neto. Estos Ajustes al Resultado Neto son los mismos que los Ajustes al EBITDA
- ▶ **Deuda Financiera Neta** es la suma de las deudas financieras de la compañía, a corto y largo plazo, menos el valor de la tesorería e instrumentos financieros derivados activos.

A stack of various chocolate bars, including dark chocolate, milk chocolate, and nut-filled chocolates, is arranged on a light-colored wooden surface. A dark grey, semi-transparent triangle is overlaid on the center of the image, containing the text.

Apéndice 2:
Reconciliación Medidas
Alternativas del
Rendimiento

Reconciliación medidas alternativas del rendimiento

Apéndice 2

El calculo del EBITDA se puede realizar extrayendo la información de la cuenta de resultados consolidada incluida en este documento.

<i>(en miles de euros)</i>	2017	2016
RESULTADO DEL EJERCICIO	(4.022)	(2.255)
- Impuesto sobre las ganancias	(1.252)	(2.248)
- Ingresos financieros	318	61
- Gastos financieros	(9.569)	(9.786)
+/- Diferencias de cambio (ingresos y gastos)	(478)	(235)
- Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros	(298)	
- Dotación a la amortización	(7.433)	(7.833)
- Resultado por deterioro de activos no corrientes		(364)
EBITDA	14.690	18.150

Ajustes al EBITDA y EBITDA Ajustado

Apéndice 2

<i>(en miles de euros)</i>	2017	2016
EBITDA	14.690	18.150
Ajustes al EBITDA	3.143	(456)
- Plan de reestructuración	2.289	-
- Cobro clientes no vinculado al negocio		(487)
- Plan de transformación	606	
- Otros servicios prestados	248	31
EBITDA Ajustado	17.833	17.694

Gracias por vuestra atención




Natra