

PESCANOVA, S.A.

Chapela, 27 de febrero de 2017

COMUNICACIÓN DE HECHO RELEVANTE

PESCANOVA, S.A., de conformidad con lo previsto en el artículo 82 de la Ley de Mercado de Valores, comunica el siguiente:

HECHO RELEVANTE

Para conocimiento del mercado se adjunta el Plan Estratégico 2020 resumido de Nueva Pescanova S.L. ("NPVA").

Su difusión mediante Hecho Relevante ha sido autorizada por NPVA bajo condición expresa de hacer visible la siguiente leyenda:

“Plan y Estimaciones 2020 sujetos al refuerzo patrimonial aprobado en el Consejo de NPVA de 19.01.2017. Ejemplar para PESCANOVA,S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución de NPVA de 19.01.2017. Cifras 2016 estimadas”.

El Consejo de Administración de Pescanova, S.A.

Resumen del Plan Estratégico 2020

Ejemplar facilitado a PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017

Madrid, 19 de enero de 2017

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.

Agenda

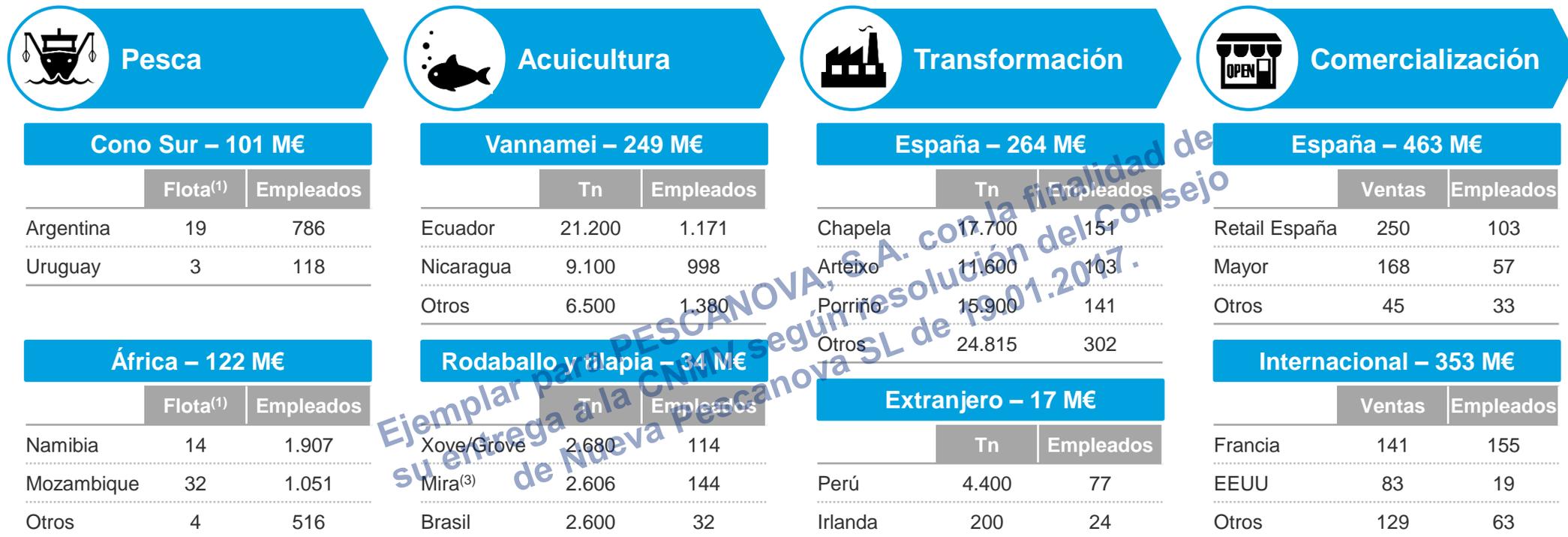
1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
5. Determinación del “Cómo ganar”
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



1. Descripción de la compañía

Nueva Pescanova es una compañía integrada verticalmente, que opera en todos los eslabones de la cadena de valor ...



XX M€ Cifra de ventas

(1) Incluye buques activos y no activos durante 2015

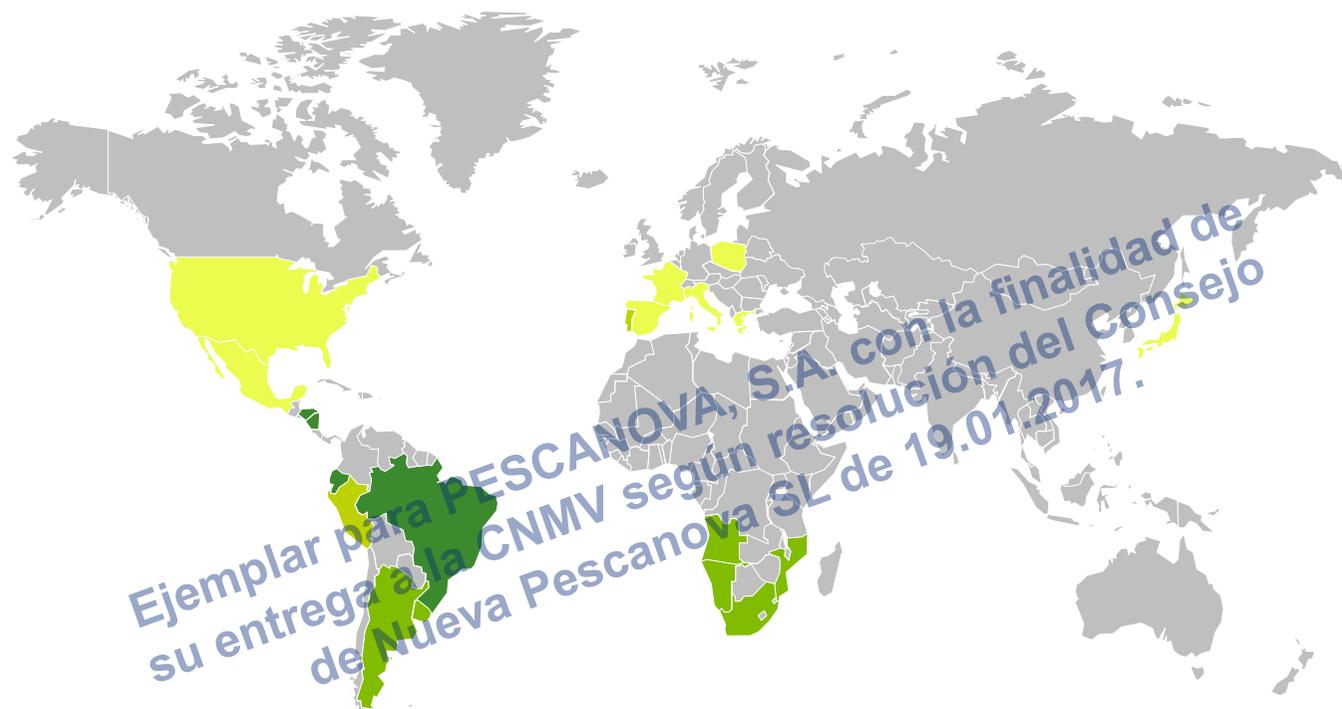
(2) La información sobre ventas corresponde al periodo Ene-Dic 2015 para cada una de las compañías individualmente, sin ajustes de consolidación. La información sobre empleados data de septiembre 2015

(3) Mira fuera del perímetro.

Fuente: Análisis Nueva Pescanova

1. Descripción de la compañía

... y que está presente en cuatro continentes



 Pesca		 Acuicultura		 Transformación	 Comercialización
Cono sur	África	Vannamei	Rodaballo y tilapia		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argentina: Pesca salvaje de gambón, cefalópodos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesca salvaje: langostino tigre (Mozambique), Merluza (Namibia y Sudáfrica), langostino rojo (Angola) ▪ Primera transformación a bordo y en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultivo (langostino vannamei) y transformación en Ecuador, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua ▪ Primera transformación en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ España: Hatchery y cultivo de rodaballo ▪ Portugal: Cultivo de rodaballo ▪ Brasil: Cultivo de tilapia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fábricas de transformación en España (surimi y alimentación procesada), Perú, Irlanda y Francia ▪ Logística / almacén 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40% retail (principales marcas en España y Portugal) ▪ 60% mayoristas y trading a nivel mundial

Agenda

1. Descripción de la compañía
- 2. Definición del ADN de Nueva Pescanova**
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
5. Determinación del “Cómo ganar”
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



2. Definición del ADN de Nueva Pescanova

Se han analizado el entorno y las capacidades internas para cada eslabón de la cadena de valor

A partir de los eslabones de la cadena de valor del sector pesquero ...

... se han elaborado una serie de análisis del entorno y de las capacidades internas de Nueva Pescanova ...

... que permitan evaluar el atractivo de cada eslabón para Nueva Pescanova



2. Definición del ADN de Nueva Pescanova

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores, se ha definido el ADN que marca las decisiones adoptadas en la elaboración del Plan Estratégico 2020

“Trabajamos para ser la mejor compañía de alimentación llevando la frescura del mar a la mesa del consumidor.

Apostamos por nuestra marca y la innovación, pescando, cultivando, elaborando y seleccionando el mejor producto allá donde esté.

Nos comprometemos con la sostenibilidad de los recursos naturales y con las comunidades en las que estamos presentes, actuando de forma ética, manteniendo su confianza y creando valor.”

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
- 3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan**
4. Determinación del “Dónde jugar”
5. Determinación del “Cómo ganar”
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan

Resumen de principales impactos del Plan

El Plan Estratégico 2020 de Nueva Pescanova se configura en torno a 4 ejes clave de mejora de rentabilidad del negocio, que construyen un objetivo global de alcanzar una cifra total de ventas del Grupo⁽¹⁾ de 1.445M€ en '20 (CAGR '16-20 del 8%) y un EBITDA total⁽¹⁾ de 139M€ en '20 (CAGR '16-20 del 23%).

El plan está sujeto a lograr un reequilibrio patrimonial de Nueva Pescanova SL y por tanto del Grupo Nueva Pescanova

- 1 El Plan demuestra una **apuesta por la marca, la innovación, la seguridad alimentaria y la frescura** de sus productos para construir una **ambición comercial** que prioriza canales y especies con recorrido en cada mercado.
 - Crecimiento de los canales dirigidos a **mayoristas y procesadores en línea con el mercado**.
 - Fuerte aumento de la presencia en **canales retail y foodservice organizado en los Big 5** (España, Portugal, Francia, Italia y EEUU) por el **alto recorrido** que tienen para las **especies del Grupo** y el potencial de **crecimiento** en la categoría de refrigerado.
 - 2 A su vez, la **consecución** de los **objetivos comerciales**:
 - Permite **aumentar** el nivel de **ocupación** actual de las **fábricas**.
 - **Requiere de mayor gasto en MAP** que, aún aumentándose para responder a los objetivos, **se mantiene por debajo del estándar de mercado** (1% del Grupo vs 2% de venta retail Big 5 vs 3% del mercado).
 - 3 En paralelo, el Plan incluye un **objetivo de reducción de costes**.
 - 4 Desde un punto de vista de gestión, procesos y organización, se fija un objetivo de **EBITDA acumulado a '20 de 16M€** fundamentalmente gracias a una mayor **coordinación y centralización** de funciones, a las oportunidades de **integración** y a un **menor gasto en servicios profesionales**.
- Capex** El Plan lleva asociado un **capex de mantenimiento (65M€)** y un **capex adicional (60M€)**, compuesto por inversiones en **renovación de flota (43M€)** para mantenerla en condiciones de operatividad y **otras inversiones asociadas al Plan (17M€)**, con foco en la **implantación de SAP (9M€)** y la construcción del **Pescanova Biomarine Center (4,5M€)** en línea con la apuesta del Grupo por situarse a la vanguardia de la mejora continua y de la comercialización rentable y sostenible de especies de cultivo

(1) Ventas y EBITDA ajustados del perímetro de desinversiones, de la actividad de Acuinoval y del negocio actual del centro de O Grove

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
- 4. Determinación del “Dónde jugar”**
 - 4.1. Selección de países y especies de mayor atractivo
 - 4.2. Análisis de la rentabilidad por negocio
5. Determinación del “Cómo ganar”
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



4.1. Selección de países y especies de mayor atractivo

Como resultado de una evaluación de países, se han seleccionado aquéllos de mayor atractivo para Nueva Pescanova

	Core hoy	Core futuro	Potenciales
Retail (Retail y foodservice organizado) 	Países en los que el mercado presenta recorrido y la presencia retail actual de Pescanova es relevante Big 5  España  Portugal	Países en los que el mercado presenta recorrido y la presencia retail actual de Pescanova es incipiente , por lo que necesitará de mayor esfuerzo para fortalecer su posición  Francia  Italia  EEUU	Países en los que Nueva Pescanova tiene presencia retail incipiente , que podrían tener un atractivo comercial que explotar a futuro y que habría que evaluar  Brasil  Sudáfrica
No retail (Mayoristas y procesadores) 	Países en los que el mercado presenta recorrido y la presencia no retail actual de Pescanova es relevante  China  Japón  Grecia	Países en los que el mercado presenta recorrido y la presencia no retail actual de Pescanova es incipiente , por lo que necesitará fortalecer su posición  Corea  Reino Unido  Alemania	Complemento táctico de retail Países que Nueva Pescanova tiene ha definido como core para retail (Big 5), por lo que la actividad retail tendrá prioridad , si bien continuará su actividad no retail hasta consolidar el liderazgo en retail  España  Portugal  Francia  Italia  EEUU

Además, en el largo plazo, Nueva Pescanova deberá evaluar oportunidades de entrada en países en los que hoy no tiene presencia de ningún tipo

4.1. Selección de países y especies de mayor atractivo

Además, se ha evaluado el atractivo de especies, y se han definido 3 roles posibles para las especies y una clasificación según su papel en Nueva Pescanova



Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
- 4. Determinación del “Dónde jugar”**
 - 4.1. Selección de países y especies de mayor atractivo
 - 4.2. Análisis de la rentabilidad por negocio
5. Determinación del “Cómo ganar”
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



4.2. Análisis de la rentabilidad por negocio

Al evaluar la rentabilidad por canal, se confirma el mayor valor aportado por el producto destinado a canales retail frente al mayor y trading

Análisis de rentabilidad top especies por canal de distribución. 2016P

Canal de distribución		Ventas (M€; % s/total)		Margen neto (%)
1	Retail	394,6	38%	●
2	Mayor Big 5	224,8	22%	◐
4	Trading	172,8	17%	◑
3	Mayor exportación	140,1	14%	◐
TOTAL		932,4 M€ (90%)		

El potencial de mejora por productos de valor añadido es mayor en retail; los canales de mayor no ofrecen recorrido de mejora al centrarse en productos “commodity”

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
- 5. Determinación del “Cómo ganar”**
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



5. Determinación del “Cómo ganar”

Para completar el análisis del nivel óptimo de integración por especie se ha evaluado el potencial de mejora de cada eslabón en torno a 4 palancas



Ambición comercial



Capacidad de transformación
y suministro



Optimización de costes



Gestión, procesos y organización

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
- 5. Determinación del “Cómo ganar”**
 - 5.1. Evaluación del potencial de optimización de costes
 - 5.2. Análisis de gestión, procesos y organización
 - 5.3. Identificación de OPEX y CAPEX asociados al Plan
 - 5.4. Definición de medidas a adoptar en materia de Seguridad Alimentaria
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



5.1. Evaluación del potencial de optimización de costes

Se ha evaluado el potencial de optimización de costes para cada eslabón, agrupándose en programas transversales para facilitar su consecución

Consideraciones del análisis

- Se ha elaborado un **benchmark de potencial de ahorro** por partida de costes en base a procesos similares con **compañías comparables**
- En base al benchmark y experiencia de la compañía, se ha evaluado y calendarizado el **potencial de ahorro** para cada **partida de coste** conjuntamente con los **responsables de pesca, acuicultura y transformación**
- Se han **cuantificado** las **necesidades de inversión asociadas** al ahorro de costes (e.g., sustitución de motores, renovación de sistemas de iluminación)
- Se han definido **iniciativas** para impulsar la **consecución de los ahorros**, identificando **sponsors y responsables**
- Según la **naturaleza de las iniciativas**, se han **agrupado en programas** de optimización de costes para cuantificar el **impacto de forma agregada**

Definición de programas de optimización de costes

	Tipo de iniciativas incluidas
 Mejora del modelo de compras	<ul style="list-style-type: none"> Concentración de compras a nivel Grupo Renegociación de contratos actuales con proveedores Estandarización de catálogos y surtidos
 Mejora de la eficiencia de la flota	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de procesos Remotorización de la flota Reducción del consumo energético y de combustibles
 Mejora de la eficiencia de las granjas de cultivo	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de procesos Renovación de instalaciones (e.g., iluminación, motores) Aumento de los ratios de conversión
 Mejora de la eficiencia de la red industrial	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de mermas Adopción de políticas de mejora continua (herramientas lean) Reducción del consumo de suministros (agua, energía) Reformulación de productos Reducción de contratación de servicios
 Reestructuración organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de procesos Cambios organizativos

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
- 5. Determinación del “Cómo ganar”**
 - 5.1. Evaluación del potencial de optimización de costes
 - 5.2. Análisis de gestión, procesos y organización**
 - 5.3. Identificación de OPEX y CAPEX asociados al Plan
 - 5.4. Definición de medidas a adoptar en materia de Seguridad Alimentaria
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



5.2. Análisis de gestión, procesos y organización

Cabe destacar la aparición de las figuras de gestión de la demanda y planificación del suministro, responsables de canalizar y satisfacer las necesidades de producto



5.2. Análisis de gestión, procesos y organización

Además, la nueva organización asegura un Route-to-market único a través de 4 factores clave

1

▶ Alineamiento de los **incentivos y objetivos comerciales a los intereses del Grupo**, vinculándolos con la generación de rentabilidad para el Grupo (frente a la individual)

2

▶ Creación de **figuras de gestión de la demanda y planificación de suministro**, responsables de canalizar las necesidades de aprovisionamiento y asignar el producto disponible entre las distintas áreas con responsabilidades comerciales en el Grupo

3

▶ Definición de una **organización clara**, con un responsable único que centralice y **homogeneice el contacto con los clientes** y con la existencia de **dependencias jerárquicas y funcionales** que aseguren la adopción de políticas comunes y toma de decisiones comerciales de forma coordinada en toda la organización

4

▶ Implantación de **sistemas de información unificados** que permitan la adopción de **políticas de reporting comunes** y garanticen la **transparencia** en la planificación de demanda, suministro y rentabilidad de la acción comercial

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
- 5. Determinación del “Cómo ganar”**
 - 5.1. Evaluación del potencial de optimización de costes
 - 5.2. Análisis de gestión, procesos y organización
 - 5.3. Identificación de OPEX y CAPEX asociados al Plan**
 - 5.4. Definición de medidas a adoptar en materia de Seguridad Alimentaria
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

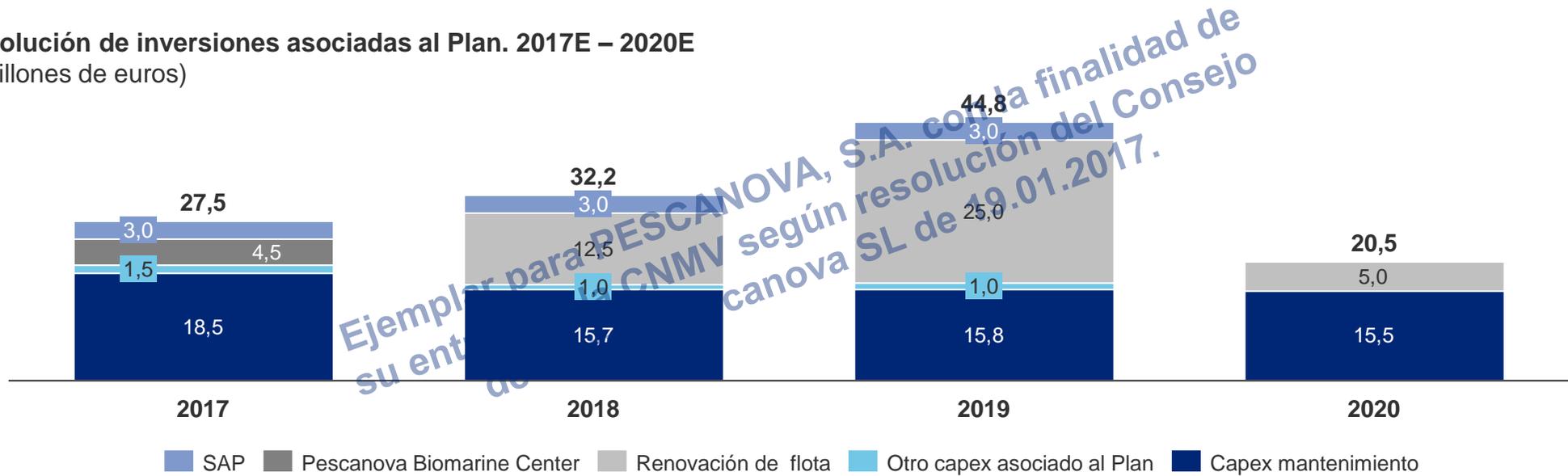
Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



5.3. Identificación de OPEX y CAPEX asociados al Plan

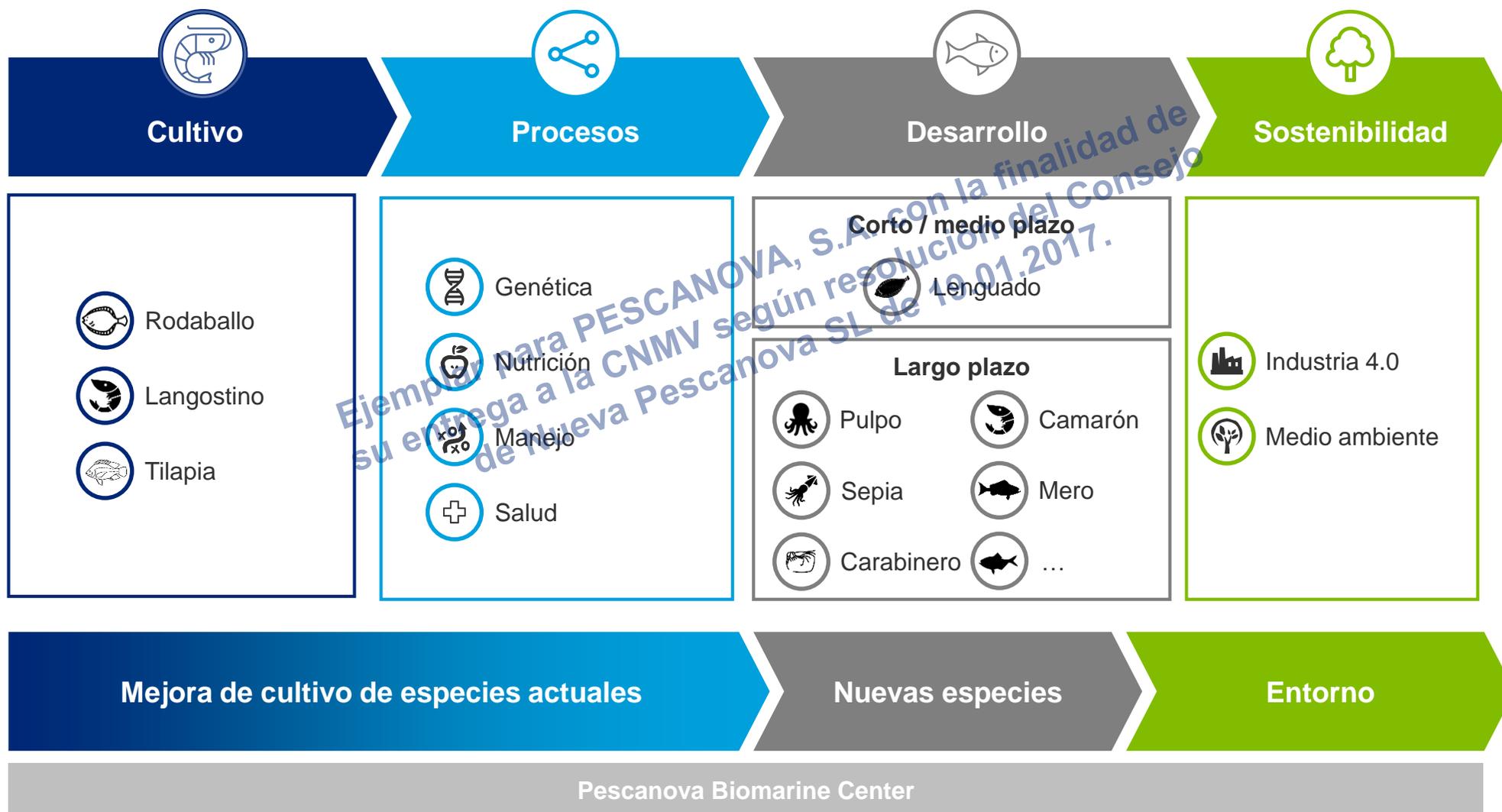
Asimismo, se han identificado necesidades de inversión asociadas a la consecución de los objetivos marcados en el Plan

Evolución de inversiones asociadas al Plan. 2017E – 2020E
(millones de euros)



5.3. Identificación de OPEX y CAPEX asociados al Plan

Por otro lado, la compañía apuesta por situarse a la vanguardia de la mejora continua y de la comercialización rentable y sostenible de especies de cultivo



5.3. Identificación de OPEX y CAPEX asociados al Plan

Para ello, ha lanzado “Pescanova Biomarine Center”, un centro de I+D+i en Tecnologías de Acuicultura en O Grove

Localización y morfología de centro



Aportación de valor

1

RESPONSABILIDAD DEL LÍDER

- Crecimiento de actividad estratégica y con alto potencial
- Solvencia y viabilidad del proyecto

2

COMPROMISO CON LA I+D

- Impacto en políticas territoriales de cohesión
- Galicia a la vanguardia mundial de la I+D en Acuicultura

3

COMPROMISO CON GALICIA

- Potencia de la marca Galicia
- Desarrollo sectorial como objetivo estratégico
- Vertebración del ecosistema sectorial

4

COMPROMISO CON STAKEHOLDERS

- Integración de stakeholders tecnológicos (universidad, centros tecnológicos y de investigación), industriales, sociales y gubernamentales

5

KNOW HOW Y EXPERIENCIA

- Amplia experiencia en gestión de proyectos de I+D y desarrollo de actividades industriales acuícolas

El lanzamiento de este centro de I+D implica la transformación del centro actual, con una inversión estimada de 4,5M€ en 2017 y un coste anual estimado de la operación en torno a 1M€⁽¹⁾

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
- 5. Determinación del “Cómo ganar”**
 - 5.1. Evaluación del potencial de optimización de costes
 - 5.2. Análisis de gestión, procesos y organización
 - 5.3. Identificación de OPEX y CAPEX asociados al Plan
 - 5.4. Definición de medidas a adoptar en materia de Seguridad Alimentaria**
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



5.4. Definición de medidas a adoptar en materia de Seguridad Alimentaria

De acuerdo con el compromiso adquirido de mantener la confianza de los consumidores, se asegurará la Seguridad Alimentaria en toda la cadena

No valorado coste asociado a su implementación

Pilares clave	Acciones a desarrollar
 Compromiso de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar en Consejo una política de producción de alimentos seguros y respetuosos con las normas alimentarias, con objetivos claros y sujeta a revisión anual, y hacerla pública a los stakeholders
 Sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de un S.I. interno que permita recopilar los desarrollos científicos y técnicos realizados en materia de Seguridad Alimentaria y compartir mejores prácticas
 Organigrama claro	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un organigrama que establezca el procedimiento para la sustitución de responsables de seguridad alimentaria en casos en los que no puedan actuar y la formación y documentación a los sustitutos
 APPCC del <i>Códex Alimentarius</i>	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la implantación del AAPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) a partir de la mejora de los diagramas de flujo de cada producto
 Sistema de garantía de calidad y seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de auditorías internas y externas Realizar inspecciones documentadas mensualmente (e.g., limpieza, equipos, instalaciones) Normalizar la aprobación y seguimiento de proveedores y materias primas Estandarizar el procedimiento de control de productos no conformes Diseñar un proceso para la gestión de reclamaciones (análisis de datos y tendencias)
 Seguridad en las instalaciones y el equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar medidas frente al sabotaje Identificar zonas de riesgo Introducir equipos de detección y eliminación de cuerpos extraños
 Gestión de crisis	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los procedimientos adecuados en caso de crisis que contemplen las alertas a consumidores y comunicados a las autoridades, el plan de comunicación y la formación de los responsables

Con el fin de hacerla pública, una vez definida y aprobada la Política de Calidad y Seguridad Alimentaria del Grupo, se recomienda su publicación en la página web de la compañía

Nota: Todas las acciones que se describen aparecen recogidas como criterios para la certificación del sello de *British Retail Consortium* (BRC)

Fuente: Nueva Pescanova

Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
5. Determinación del “Cómo ganar”
- 6. Determinación del “Cómo configurarse”**
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



6. Determinación del “Cómo configurarse”

Del diagnóstico anterior, se desprenden 4 áreas de mejora de cara a tener en cuenta para la definición de la estructura organizativa objetivo



Organización por funciones (core y soporte)

- Fomento del talento en la organización a partir de la organización en **áreas funcionales como mecanismo para la especialización**
- Creación de **áreas funcionales transversales** que presten soporte a la organización y **eliminen duplicidades**
- **Coordinación e integración de negocios similares** de manera que se **eliminen duplicidades y situaciones de competencia interna**



Centralización de responsabilidades

- **Centralización** de las **compras** de materiales y contratación de servicios, y de MMPP en equipos independientes, responsables del **suministro** a toda la cadena **según los objetivos planteados a nivel Grupo**
 - Responsables únicos **por eslabón** que velen por la implementación de **mejoras prácticas** y la captura de **sinergias**
 - Responsable único de la **marca** que vele por su **uso uniforme** y por el desarrollo de una **estrategia común** que persiga objetivos concretos
 - Responsable único de la **venta**, que centralice y **homogeneice el contacto con los clientes** y sea el responsable último de determinar el **destino del producto**



Simplificación de mecanismos de reporting y órganos de gobierno

- **Reducción del “span of control” del CEO** para una mayor centralización de los mecanismos de reporting y una mayor agilidad en la toma de decisiones
- **Unificación** de los **sistemas** de información y adopción de **políticas de reporting comunes**
- **Simplificación** de los **órganos y políticas de gobierno**, para una gestión más eficiente y eficaz de las sociedades filiales del Grupo



Foco en innovación

- Construcción de equipos con foco en **desarrollo de nuevos productos** que atiendan las necesidades de los consumidores
- Construcción de equipos con foco en identificación de **últimas tendencias** que ayuden a **mejorar la operativa interna**

6. Determinación del “Cómo configurarse”

Para responder a las ambiciones del Plan, se ha definido una estructura organizativa matricial en la que se dan dependencias jerárquicas y funcionales

Dependencias jerárquicas

- Aquellas que se producen en **las verticales funcionales** como consecuencia del **reporte de cada profesional a su responsable superior** inmediato
- El **responsable superior** será quien **defina los objetivos concretos** a alcanzar por los **equipos** bajo su gestión y evalúe **su desempeño**

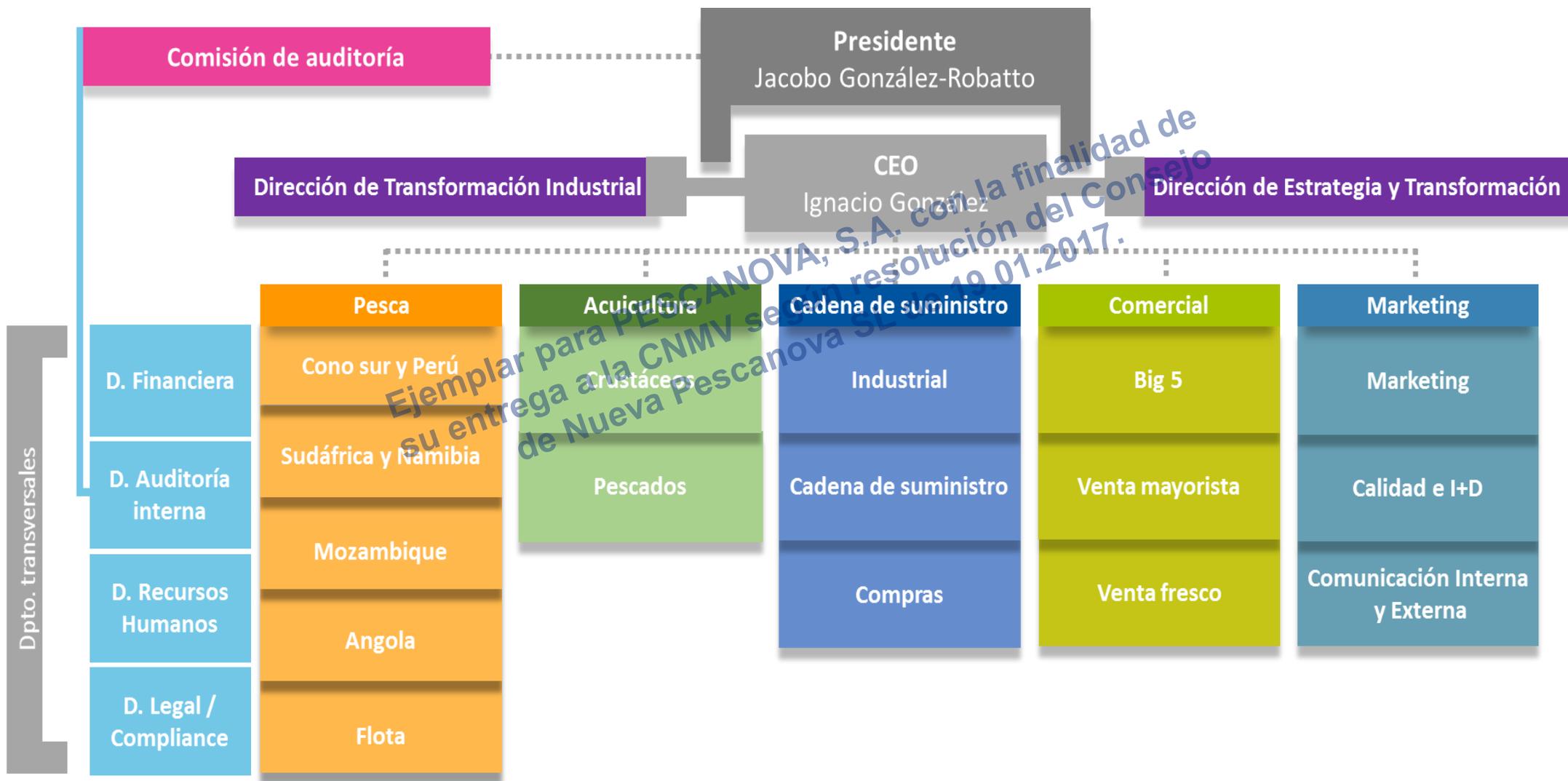
Dependencias funcionales

- Aquellas que se producen **por la existencia de áreas funcionales transversales** a la organización que, si bien son **lideradas por un único responsable**, prestan **soporte a las áreas** que lo requieren de forma **puntual o permanente**
 - Los **profesionales** de áreas **transversales dependerán funcionalmente del responsable** de dicho área y **jerárquicamente de la vertical** a la que presten apoyo técnico
- Además, pueden producirse dependencias funcionales **entre verticales** con el fin de **coordinar acciones y** de asegurar la adopción de **políticas comunes**
- En la **evaluación del desempeño** de los profesionales en áreas transversales **participarán** tanto los **responsables funcionales como los jerárquicos**

Además, de manera temporal, será necesario nombrar un equipo con dependencia directa del CEO, que vele por la correcta transición de la compañía hacia la estructura organizativa objetivo

6. Determinación del “Cómo configurarse”

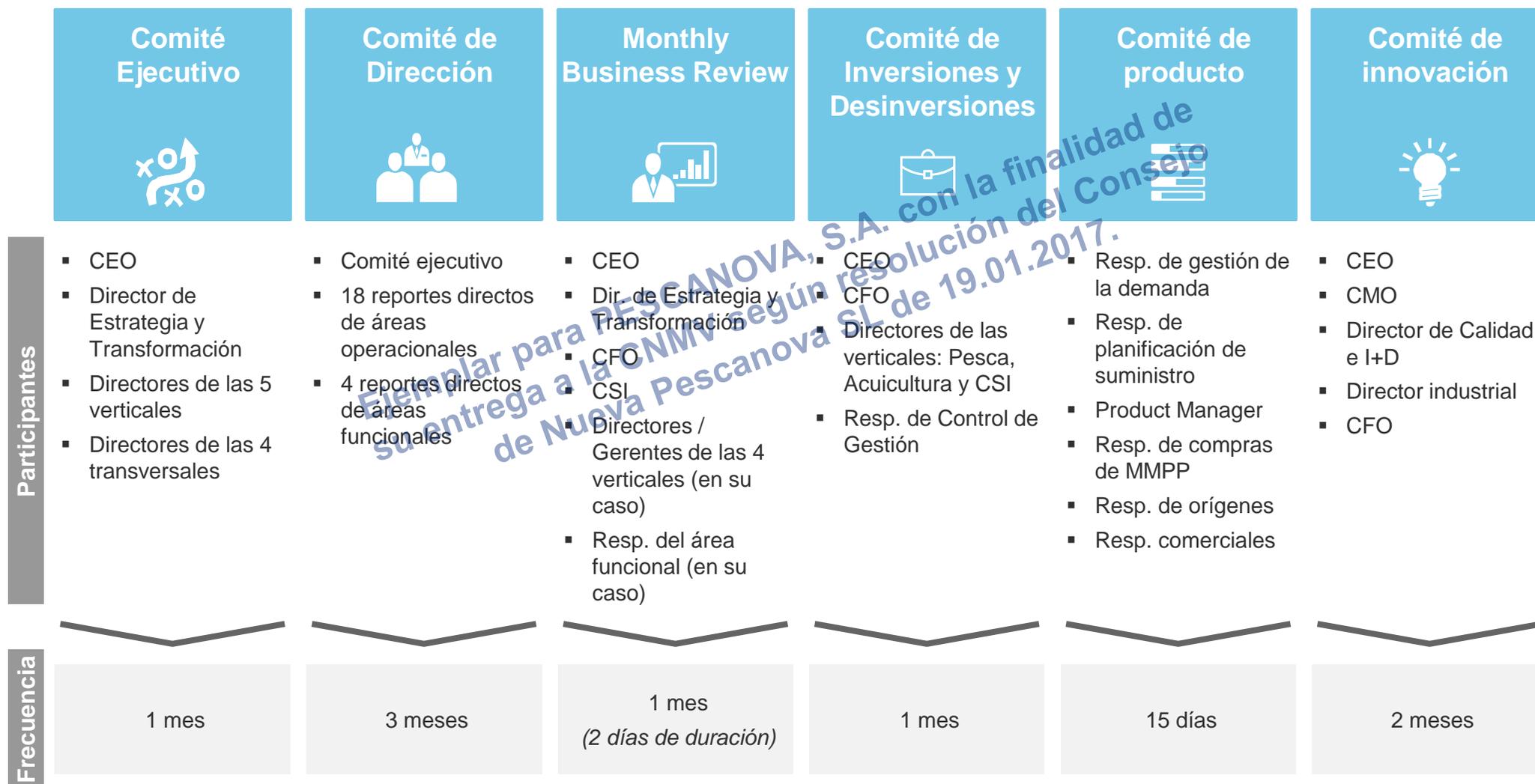
Así, la nueva organización se estructura en 5 verticales que responden a las etapas de la cadena de valor, y con 4 transversales dando soporte a organización



(1) El área de dirección comercial aglutina la actividad de los países core retail y no retail (bycatch, trading, exportación y mayor España) (2) PM se refiere a Product Manager
Fuente: Nueva Pescanova, análisis Monitor Deloitte

6. Determinación del “Cómo configurarse”

Además, se ha definido un modelo de gobierno basado en 6 foros con objetivos concretos



Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
5. Determinación del “Cómo ganar”
6. Determinación del “Cómo configurarse”
- 7. Determinación del “Cómo ejecutar”**
8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



7. Determinación del “Cómo ejecutar”

Para la preparación del modelo económico se ha asumido que se capitalizará el 35% del pasivo financiero de NPVA

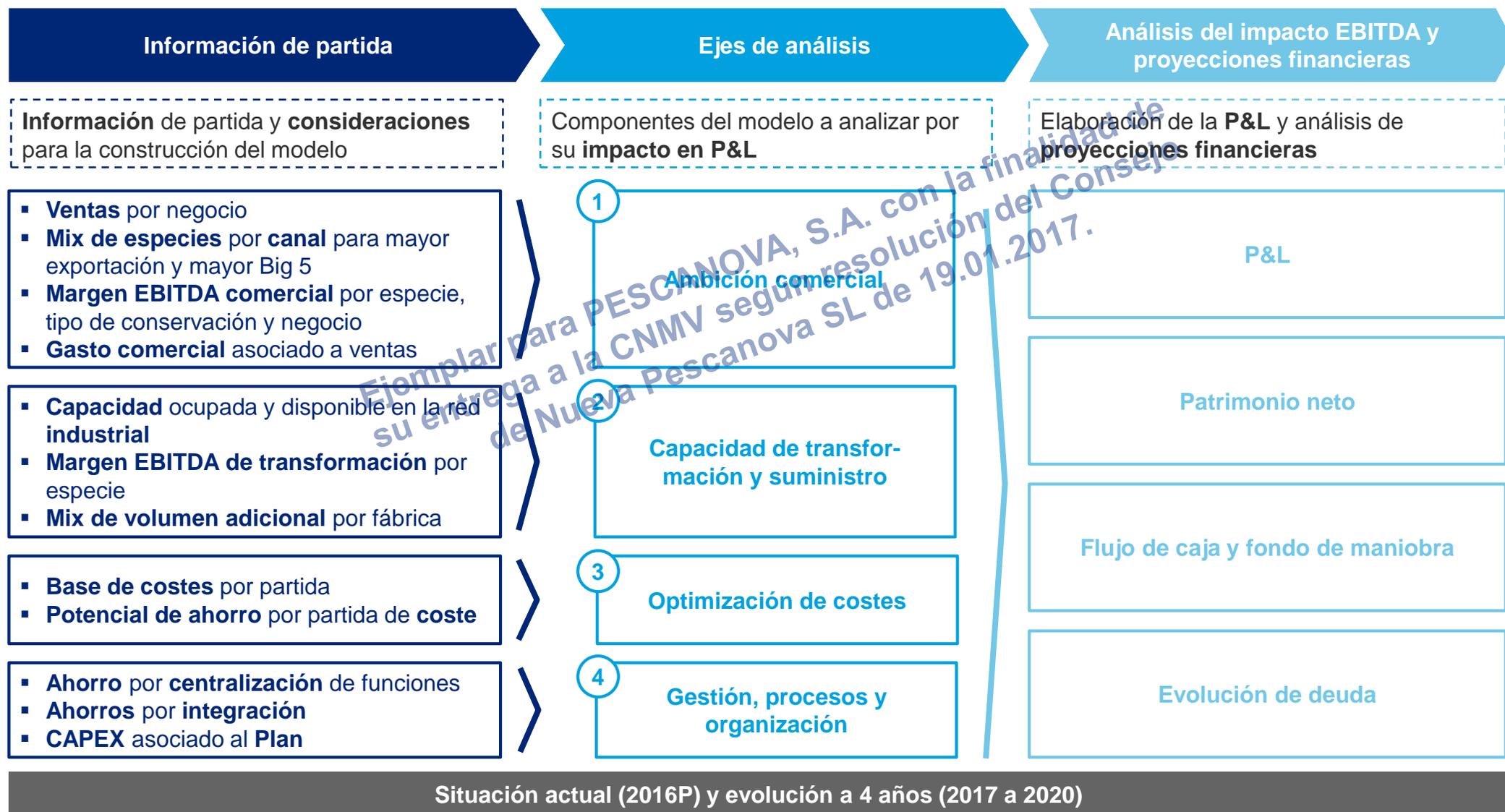
- Las cuentas anuales auditadas de NPVA del ejercicio **2015 arrojaron unos Fondos Propios Individuales de 19M€** (3M€ a nivel consolidado) y una deuda neta total del Grupo de 1.291M€ en valores nominales que, no obstante, y siguiendo las normas contables de aplicación, se registró inicialmente por su valor razonable y se actualiza en cada cierre contable por su valor de coste amortizado.
- Dichos fondos propios de la Sociedad, aun siendo superiores al 31 de diciembre de 2015 al Capital Social (12M€), no permiten soportar las pérdidas previstas para el año 2016 y estimadas para los siguientes (ni a nivel individual ni consolidado).
- Asimismo, el mencionado registro de la deuda en NPVA a valor razonable / coste amortizado provoca que cada ejercicio deba registrarse un gasto financiero en la cuenta de resultados de la Sociedad que provoca un deterioro mayor en los Fondos Propios, tanto individuales como consolidados, en los años siguientes. **En caso de no realizar ninguna operación de fortalecimiento de la estructura patrimonial, los Fondos Propios Consolidados serían en 2020 negativos por aproximadamente -14M€.**
- Hasta el **30 de noviembre de 2016, las pérdidas alcanzadas por NPVA a nivel individual ascienden aproximadamente a 35M€** (de los cuales 16M€ se corresponden exclusivamente con el incremento de valor de la deuda), lo que situaría a la Sociedad en Fondos Propios Negativos.

Por todas las circunstancias arriba descritas, la Dirección considera que sin una Capitalización, no es posible la viabilidad del Plan Estratégico anteriormente descrito,

El plan económico que se analiza y presente a continuación asume que SI se capitaliza un 35% del pasivo financiero del grupo en 2017

7. Determinación del “Cómo ejecutar”

Para evaluar el impacto agregado del conjunto de decisiones tomadas en el Plan, se ha construido un modelo económico sobre las 4 palancas de análisis



7. Determinación del “Cómo ejecutar”

Se ha elaborado un modelo económico para el Plan considerando la capitalización del 35% del pasivo financiero de NPVA

Premisas del modelo económico del Plan

	<h4>Objetivo</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuantificar: Visualizar los impactos del Plan a nivel de Cuenta de Resultados, Flujo de Caja y evolución del Endeudamiento y del Patrimonio Neto del consolidado del Grupo ▪ Concluir: Facilitar la extracción de conclusiones a nivel financiero sobre i) la fortaleza del capital, ii) la capacidad de generación de caja y iii) la cobertura del servicio de la deuda
	<h4>Hipótesis generales</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perímetro Core: Partiendo de la estimación de cierre de 2016, se proyecta el periodo 2017-2020 conforme al Plan hasta EBITDA, el cual es ajustado del perímetro sujeto a desinversiones. Acuinova Portugal no está incluida en el perímetro de análisis ▪ Consolidado: La proyección se ha realizado a nivel consolidado haciendo foco en deuda financiera a nivel filial, no así en otros conceptos como amortizaciones, impuestos o circulante
	<h4>Estructura</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estructura del análisis es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> – Cuenta de resultados hasta resultado neto – Flujo de caja: i) flujo de caja operativo, ii) flujo de caja inversión y iii) flujo de caja financiación – Endeudamiento: i) deuda convenio, ii) deuda internacional y iii) deuda circulante y otros – Patrimonio Neto: evolución del patrimonio neto en base al resultado neto

Escenario considerado en el modelo económico

<h4>1 Capitalización del 35%</h4>	<p>Se asume i) la capitalización del 35% de cada tramo (A, B y C) de la deuda reestructurada a cierre de 2016 y no se considera la potencial capitalización de PVA, ii) mejora progresiva de las necesidades de capital circulante, iii) aumento de financiación de circulante en las filiales iv) Puesta en valor de la deuda reestructurada remanente</p>
-----------------------------------	---

Nota importante: La situación actual de no capitalización representa una alternativa no viable, ya que el valor neto de los activos a cierre de 2016 sería negativo (-33M€), y podría poner en riesgo la renovación de la deuda internacional y la circulante (340M€) y la viabilidad del plan en su conjunto

7. Determinación del “Cómo ejecutar”

El impacto de las 4 palancas sobre las ventas y el EBITDA del grupo es...

Evolución estimada de ventas e impacto EBITDA. 2016P – 2020E (millones de euros)

	2016P	2017E	2018E	2019E	2020E	CAGR '16-20
No retail	616	636	657	678	700	3%
Retail Big 5	484	526	580	658	767	12%
Otras ventas	88	88	88	88	88	0%
TOTAL VENTAS	1.187	1.249	1.323	1.424	1.555	7%
TOTAL VENTAS ajustado	1.078	1.140	1.214	1.314	1.445	8%
1. Ambición comercial	-	5	9	17	27	n.a.
2. Capacidad de transf. y sumin.	-	3	7	12	17	n.a.
3. Optimización de costes	-	14	26	31	35	n.a.
4. Gestión, procesos y organiz.	-	8	14	16	16	n.a.
EBITDA (antes de g.comerciales)	-	30	56	75	95	n.a.
Gastos comerciales	-	(11)	(13)	(15)	(18)	n.a.
EBITDA	68	87	111	128	146	21%
EBITDA ajustado	61	80	104	121	139	23%

7. Determinación del “Cómo ejecutar”

El plan económico con capitalización del 35% contempla impactos a nivel de resultado y patrimonio neto

Análisis Cuenta Resultados

- La capitalización produce la reducción del pago y el devengo de intereses de convenio en un tercio aproximadamente
- El resultado neto mejora en 38M€ en el periodo 2017-2020
- Se asume un coste financiero asociado a la capitalización del 1% sobre el importe capitalizado

(*) Hipótesis capitalización 01/01/17

Análisis Patrimonio Neto

- El Patrimonio Neto pasa de ser negativo en 2016, €(34)M a positivo en 2017, €98M
- El mejor resultado neto año a año también tiene su impacto positivo en el patrimonio neto

(*) Hipótesis capitalización 01/01/17

Cuenta de resultados del escenario del 35% de capitalización. 2016E – 2020E. Consolidado (millones de euros)

	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
Ingresos	1.187	1.249	1.324	1.424	1.555
Ingresos Ajustados	1.078	1.140	1.214	1.314	1.445
EBITDA	68	87	111	128	146
EBITDA Ajustado	61	80	105	121	139
Amortizaciones	(35)	(39)	(42)	(46)	(48)
Intereses pagaderos	(30)	(24)	(24)	(24)	(23)
Intereses capitalizados	(18)	(14)	(14)	(16)	(17)
Impuestos y Otros rdos.	(15)	(10)	(14)	(13)	(12)
Resultado neto	(37)	(7)	10	24	38

Patrimonio neto del escenario del 35% de capitalización. 2016E – 2020E (millones de euros)

Patrimonio neto inicial	3	(34)	98	107	131
Resultado del período	(37)	(7)	10	24	38
Capitalización de deuda (*)	-	138	-	-	-
Patrimonio neto final	(34)	98	107	131	169

7. Determinación del “Cómo ejecutar”

La posición de caja en 2020 al capitalizar el 35% es 209M€, de los cuales 58M€ se deben de la mejora esperada en circulante y €39M de otros conceptos

Flujo de caja Operativo

- La mejora del plazo de proveedores en 5 días en el año 2017, 2018 y 2019 produce una reducción de las necesidades operativas de fondos de 58M€

Flujo de caja Inversión

- No se considera financiación del CAPEX

Flujo de caja Financiación

- Reducción del pago previsto por intereses (13M€) y financiación en las filiales internacionales por 26M€
- No se considera reducción en los costes financieros de la deuda internacional

Flujo de caja del escenario del 35% de capitalización. 2016E – 2020E

(millones de euros)

	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E	Delta
EBITDA ajustado	61	81	105	121	139	-
Impuestos	(5)	(8)	(12)	(12)	(12)	-
Var. Circulante	(23)	(1)	(3)	(9)	(34)	58
Flujo Operativo	33	72	90	101	93	58
Capex	(16)	(28)	(32)	(45)	(20)	-
Impacto desinversiones y otros	12	14	19	14	2	-
Flujo a Serv. Deuda	28	58	77	70	74	58
Intereses	(30)	(24)	(24)	(24)	(23)	13
Repago deuda	(113)	(16)	(21)	(23)	(37)	-
Disposición deuda	117	20	26	13	-	26
FCF	2	38	58	37	15	97
Caja inicial	61	63	100	158	194	97
Caja final	63	100	158	194	209	

7. Determinación del “Cómo ejecutar”

Con una patrimonio capitalizado (35%), se muestra una estructura de deuda racional

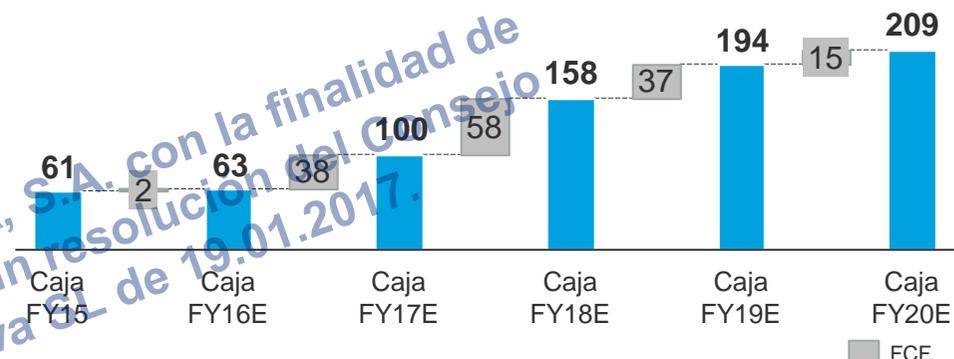
Ventas y EBITDA

- El margen EBITDA crecerá del 6% de 2016 al 10% de 2020

	16E	17E	18E	19E	20E	CAGR 16-20
Ventas (M€)	1.187	1.249	1.324	1.424	1.555	7%
Ventas Aj. (M€)	1.078	1.140	1.214	1.314	1.445	8%
EBITDA (M€)	68	87	111	128	146	21%
EBITDA Aj. (M€)	61	80	105	121	139	23%
EBITDA Aj. /Ventas Aj. (%)	6%	7%	9%	9%	10%	n.a.

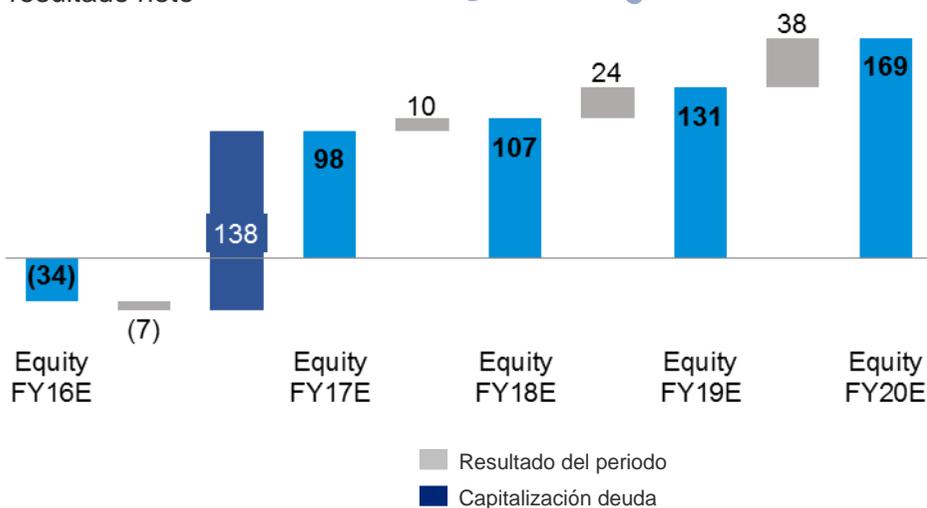
Evolución del Flujo de Caja

- La generación de caja está impactada por la mejora del WK y la mayor optimización del circulante



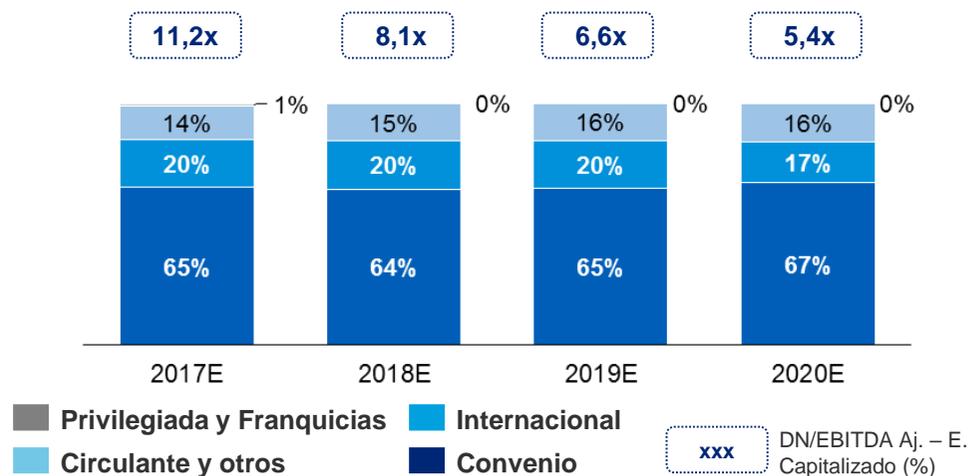
Evolución Rdo. Neto y Patrimonio Neto

- El efecto de la capitalización impacta tanto en 2016 como año a año en resultado neto



Análisis del Endeudamiento (Valor nominal)

- El ratio de DN/EBITDA ajustado se reduce a 5,4x en 2020



7. Determinación del “Cómo ejecutar”

Se obtienen 4 conclusiones clave del análisis del Plan Económico

1	Fortaleza de capital	<ul style="list-style-type: none">El Grupo conseguiría una estructura de capital sólida (DN / Equity de 9x) tras las capitalización de 2017
2	Ratios de endeudamiento más razonables	<ul style="list-style-type: none">En 2018 el ratio DN/EBITDA ajustado estimado es de 8,1x, reduciéndose en 2020 a 5,4x (en 3x a valor razonable)La cobertura por el EBITDA ajustado de los intereses es 2,7x en 2018 y 3,5x en 2020
3	Capacidad de inversión	<ul style="list-style-type: none">El Grupo contaría a cierre de 2018 con una caja de 158M€, que se podría destinar a Capex de expansión / acelerar pagos
4	Liquidez y valor de la inversión	<ul style="list-style-type: none">Se incrementa la flexibilidad para accionistas/ acreedores: vía cotización de la deuda reestructurada remanente y/o ejecución del equity

7. Determinación del “Cómo ejecutar”

El Patrimonio Neto individual determina la necesidad de capitalización a efectos de mantener la situación de equilibrio patrimonial

Cuenta de Resultados Individual

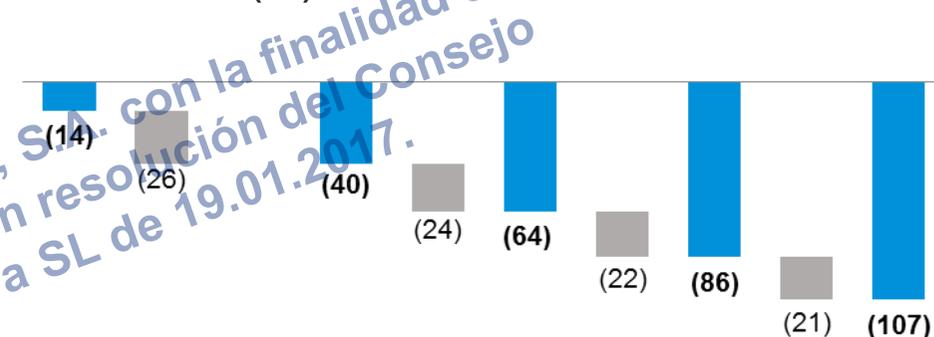
Situación actual (M€)	16E	17E	18E	19E	20E
Gastos Estruct.	(13)	(9)	(9)	(9)	(9)
Gastos Financ.	(32)	(33)	(35)	(37)	(39)
Ingresos*	12	16	20	24	27
Res. Ejercicio	(33)	(26)	(24)	(22)	(21)

Capitalización 35% (M€)

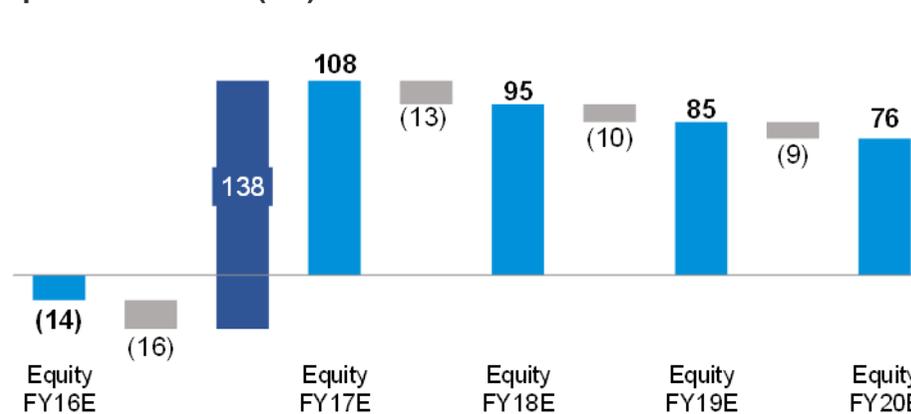
Capitalización 35% (M€)	16E	17E	18E	19E	20E
Gastos Estruct.	(13)	(9)	(9)	(9)	(9)
Gastos Financ.	(34)	(23)	(24)	(25)	(27)
Ingresos*	11	16	20	24	27
Res. Ejercicio	(34)	(16)	(13)	(10)	(9)

Evolución Rdo. Neto y Patrimonio Neto Individuales

Situación actual (M€)



Capitalización 35% (M€)



Agenda

1. Descripción de la compañía
2. Definición del ADN de Nueva Pescanova
3. Resumen ejecutivo de impactos del Plan
4. Determinación del “Dónde jugar”
5. Determinación del “Cómo ganar”
6. Determinación del “Cómo configurarse”
7. Determinación del “Cómo ejecutar”
8. **Hoja de ruta de ejecución del Plan**

Ejemplar para PESCANOVA, S.A. con la finalidad de su entrega a la CNMV según resolución del Consejo de Nueva Pescanova SL de 19.01.2017.



8. Hoja de ruta de ejecución del Plan

Durante los próximos meses, será clave finalizar la transformación organizativa y preparar la adecuada puesta en marcha del Plan Estratégico

1 Elaboración y aprobación

2 Planificación y puesta en marcha

3 Ejecución del PE2020

- Finalización del proceso de **transformación organizativa** y diseño de **nuevas políticas y marcos de relación** dentro de la organización (e.g., planificación de suministro, gestión de la demanda, route-to-market)
- Creación de una **Oficina de Estrategia y Transformación** responsable de controlar la ejecución y evaluar el cumplimiento de objetivos del Plan Estratégico
- Definición de **metodología ejecutable** de control de resultados del Plan, y establecimiento de **dinámicas seguimiento** periódicas
- Identificación de **KPIs** (técnicos, financieros) de **seguimiento** por iniciativa y eje estratégico, y elaboración de un Cuadro de Mando de control de **resultados y cumplimiento de objetivos** del Plan
- Preparación de **medidas a implantar a corto plazo** para garantizar la captura del EBITDA objetivo en 2017, y calendarización de **hitos mensuales**:
 - Planificación y lanzamiento de los **programas de reducción de costes** (responsable, targets, KPIs y calendario detallado)
 - Diseño de **programas de innovación y nueva imagen de marca** (branding, Brand-fish, arquitectura, packaging), y **despliegue** en países **core retail**
 - Planificación de iniciativas de **coordinación y centralización de funciones** (e.g., actividad comercial, compra para transformación, integraciones)
- Lanzamiento y coordinación de iniciativas** contempladas en ejes de estratégicos del Plan
- Control y seguimiento continuo** de KPIs por ejes e iniciativas (reuniones bisemanales)
- Evaluación periódica (mensual) de **objetivos de generación de EBITDA**
- Identificación y **análisis de riesgos, control de desviaciones** respecto a los objetivos fijados y propuesta de acciones correctoras
- Celebración mensual de **Comités de Estrategia** para revisión y seguimiento de resultados y toma de decisiones ante posibles riesgos o desviaciones



Para garantizar la adecuada puesta en marcha, se ha constituido la Ofic. de Estrategia y Transformación que coordinará el despliegue del Plan y controlará el cumplimiento de objetivos (con foco en costes en el corto plazo)



«No importa lo que sentimos o sepamos,
no importan nuestras dotes potenciales
o talentos, sólo la acción les da vida...
No puedes atravesar el mar
simplemente mirando al agua»

Rabindranath Tagore