Oquendo, 29 de mayo de 2023

Información Privilegiada: Presentación Plan 100/27

Conforme a lo previsto en el artículo 226 de la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión, y disposiciones concordantes, así como en la Circular 3/2020 de BME MTF Equity sobre información a suministrar por empresas incorporadas a negociación en el segmento BME Growth de BME MTF Equity, por la presente NBI Bearings Europe, S.A (en adelante "NBI", la "Sociedad", la "Compañía" o el "Grupo") pone en su conocimiento la siguiente información que ha sido elaborada bajo la exclusiva responsabilidad del emisor y sus administradores.

El Consejo de Administración de la Sociedad, en reunión celebrada el 15 de mayo de 2023, ha aprobado por unanimidad el nuevo plan estratégico 2023-2027.

El Plan 100/27 se presentará en el foro Medcap 2023, a celebrar entre los días 30 de mayo y 1 de junio. Se adjunta dicha presentación.

El Grupo NBI está compuesto por 10 centros de fabricación y 8 oficinas no productivas:

- **División Rodamientos**
  - NBI Bearings Europe: Oficina central, diseño, planta de fabricación de rodamientos, almacén y oficina de ventas en Oquendo (España)
  - NBI India: Planta de rodamientos en Ahmedabad y oficina de ventas en Kolkata (India)
  - RNB Components: Planta de jaulas de chapa y otros componentes en Rajkot (India)
  - NBI Bearings Romania: Ingeniería de aplicaciones en Bucarest (Rumanía)
  - NBI Bearings do Brazil: Oficina comercial en Sorocaba (Brasil)
  - Oficinas comerciales: Chile/Perú, México y USA
  - Wafandiang SQA: Laboratorios en Wafandiang (China)

- **División Industrial**
  - NBI Industrial Egikor: Fábrica de estampación metálica en Ermua (España)
  - NBI Industrial Beta: Fábrica de estampación metálica en Elorrio (España)
  - NBI Industrial Aida: Fábrica de calderería fina en Artea (España)
  - NBI Aerospace Galindo: Oficina técnica y fábrica de mecanizado en Munguía (España)
  - NBI Industrial Betico: Fábrica de decoletaje en Bergara (España)
  - NBI Industrial Oradea: Fábricas de fundición y mecanizado de aluminio en Oradea (Rumanía)
  - NBI Alumium: Oficina comercial de fundición y mecanizado de aluminio en Oquendo (España)

Muy atentamente,

Roberto Martínez

Presidente Ejecutivo Grupo NBI



**NBI Bearings Europe, S.A.**

Oficinas centrales: Pol. Industrial Basauri, Naves 6-10. 01409, Oquendo. Álava. SPAIN.

Tel. Comercial/Sales phone: (+34) 945 898 395 Tel. Admón./Admin. phone: (+34) 945 898 397. Fax: (+34) 945 898 396

grupo NBI®

# Plan de Negocio 100/27

29 de mayo de 2023

# Índice

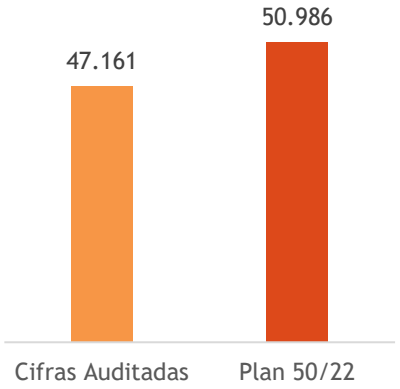

| | | |
|---|---|---|
| Sección 1. | Resumen ejecutivo | 2 |
| Sección 2. | Grupo NBI | 7 |
| Sección 3. | Plan 100/27 | 21 |
| Sección 4. | Razones para invertir | 34 |

# Evolución NBI y cumplimiento del Plan 50/22

**Crecimiento sostenido de todas las magnitudes durante los dos últimos planes de negocio. El grado de cumplimiento del Plan 50/22 muestra una desviación en EBITDA y EBT ajustado, con un cumplimiento del 73,5% y 65,1%, respectivamente. Las desviaciones del resto de magnitudes no han sido significativas**

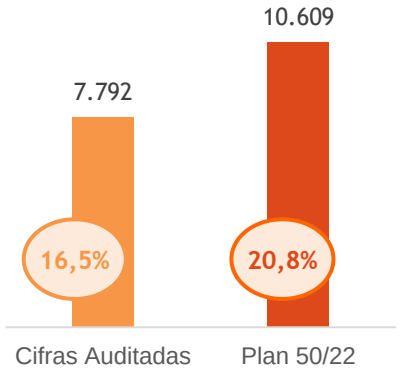
## Cumplimiento del Plan 50/22 (k€)

Ingresos



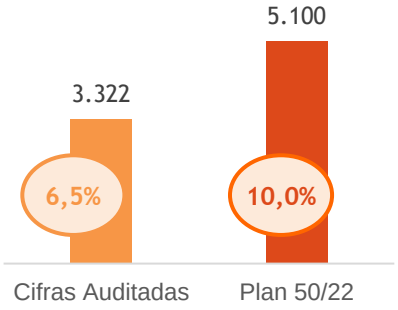

Cumplimiento del 92%

EBITDA(1)
Margen EBITDA (%)




Cumplimiento del 73%

EBT ajustado(2)
Margen EBT (%)




Cumplimiento del 65%

Otros

| | Cifras Auditadas | Plan 50/22 |
|---|---|---|
| DFN/EBITDA | 2,8x | 2,5x |
| Flujo caja operativo normalizado(3)/ EBITDA | 80,4% | 65,0% |
| CapEx | 28.800 | 22.000 |
| ROCE | 14,5% | 16,0% |
| Flujo caja libre normalizado(4)/ Ingresos | 11,3% | 10,0% |

## Crecimiento histórico

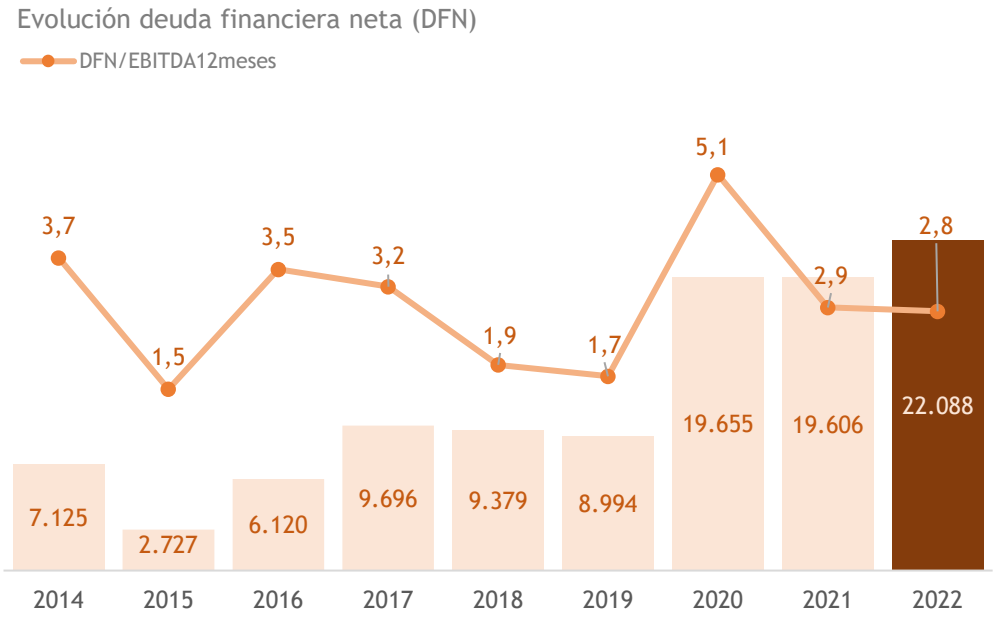
| k€ | 2014 | 2017 | 2022 | TACC 14-17 | TACC 17-22 | TACC 14-22 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | 8.085,0 | 22.050,3 | 47.160,9 | 39,7% | 16,4% | 24,7% |
| EBITDA | 1.829,0 | 2.985,8 | 7.791,8 | 17,7% | 21,1% | 19,9% |
| Cotización | 1,38(5) | 1,88 | 4,60 | 10,9% | 19,6% | 16,2% |

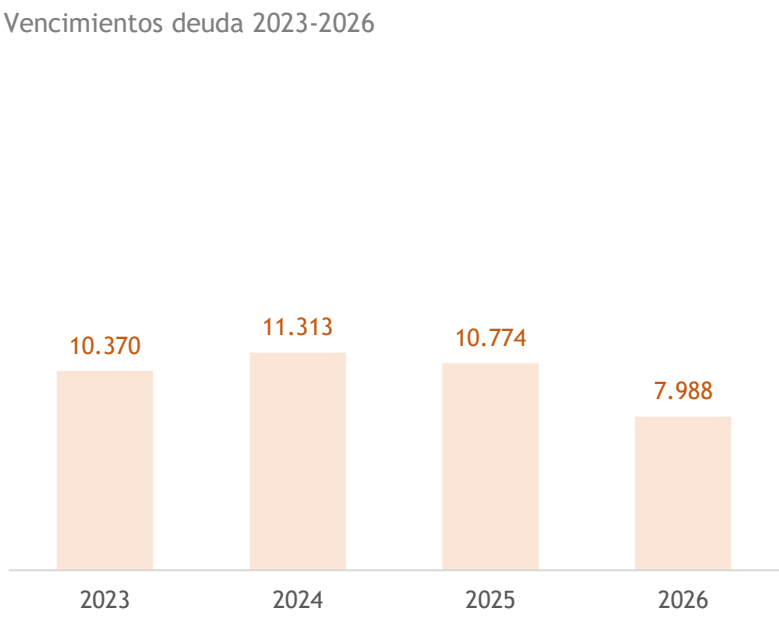
EBITDA, EBT ajustado y flujos de caja normalizados son MAR (medidas alternativas de rendimiento):
(1) EBITDA: resultado de explotación agregando todos los epígrafes de la dotación para la amortización y de los gastos excepcionales no recurrentes
(2) EBT ajustado: eliminando gastos excepcionales no recurrentes y ajustando según NIIF 3 el efecto de la dotación de la amortización del fondo de comercio
(3) Flujo caja operativo normalizado: eliminando efecto de los gastos excepcionales y la inversión en circulante
(4) Flujo de caja libre normalizado: eliminando efecto de los gastos excepcionales y de la inversión en circulante considerando únicamente el CapEx de mantenimiento
(5) Salida a cotizar en abril 2015

# Evolución NBI y cumplimiento del Plan 50/22 (cont.)

**El Grupo ha mantenido siempre una sólida estructura financiera. El ratio DFN/EBITDA aumentó temporalmente como consecuencia de las adquisiciones realizadas en 2016 y 2020 para paulatinamente ir ajustándose hasta niveles próximos al objetivo fijado (< 2,5x)**

## Cumplimiento del Plan 50/22 (k€)




- La deuda institucional representa un 33,8% de la deuda total
- El Grupo mantiene de una sólida posición de tesorería (27.357 k€) para afrontar los vencimientos de deuda hasta mediados de 2025
- El coste medio de la deuda a cierre 2022 se ha situado en 2,1%. Un 71% del importe total está contratado a tipo de interés fijo

# Conclusiones y aprendizaje

**A pesar de no haber alcanzado íntegramente los objetivos del Plan 50/22, NBI ha conseguido crecer y fortalecer su negocio, resultados y recursos hasta conseguir una dimensión de Grupo que permite afrontar la nueva etapa de crecimiento con mayor solidez**

## Ingresos

**Rodamientos**

- Retraso en el proceso de homologación con clientes de rodamientos ya desarrollados
- Dificultades en el lanzamiento de nuevas series de rodamientos debido a problemas técnicos en diseño, fabricación y cadena de suministro. Retrasos en la validación de la maquinaria por problemas técnicos del fabricante y en conseguir los permisos de construcción

**NBI Industrial Oradea**

- Impacto del anuncio de las decisiones políticas de Europa respecto al coche eléctrico (anticipando en varios años el calendario inicialmente previsto), así como de la guerra de Ucrania sobre la cartera de pedidos existente a cierre 2021 y pendientes de ser suministrados en 2022 (efecto -5 m€ en ingresos 2022)
- Adquisición realizada en octubre 2020. En el sector auto, desde la captación de nuevas piezas hasta que se materializa su impacto en la cuenta de resultados, transcurren mínimo 2 años. No se ha sido capaz de compensar con rapidez la disminución en cartera pedidos sector auto con pedidos provenientes de otros sectores

## Márgenes

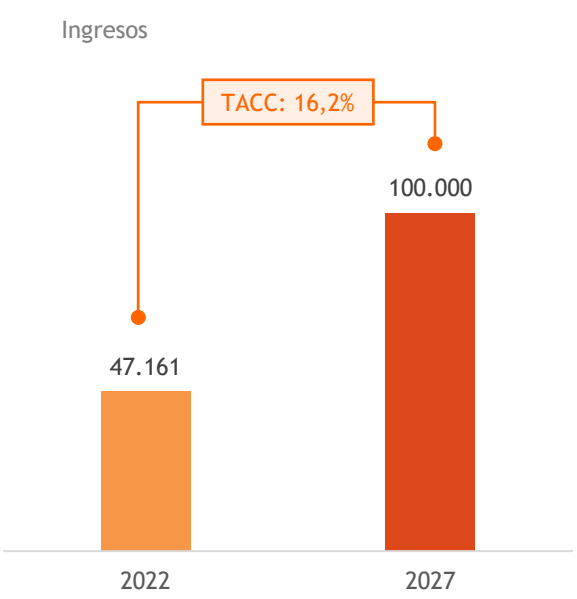
- La desviación ha sido de mayor envergadura pero durante numerosos trimestres el margen EBITDA (%) ha estado próximo al objetivo
- Insuficiente ocupación de las fábricas, derivada de la debilidad en la captación nuevos pedidos. Sólo en Oradea, la disminución de la facturación ha supuesto un efecto en EBITDA de 200 k€ mensuales
- Impacto relevante del no cumplimiento del plan ingresos en rodamientos, siendo ésta la unidad con un margen EBITDA más elevado
- No haber sido capaces de traspasar a los clientes con la celeridad suficiente los desmedidos aumentos de costes sufridos durante los últimos años. El ejemplo más evidente es NBI industrial Oradea: en 2021 sufrió un incremento del 29% de los costes medios ponderados excluido el efecto de la materia prima

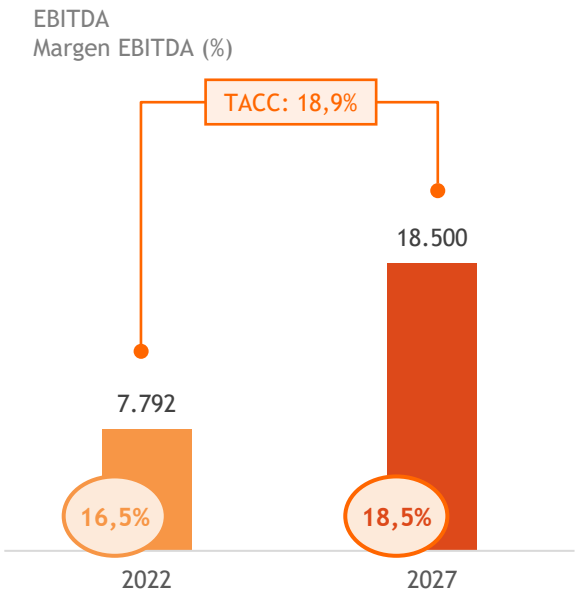
## Aspectos a destacar

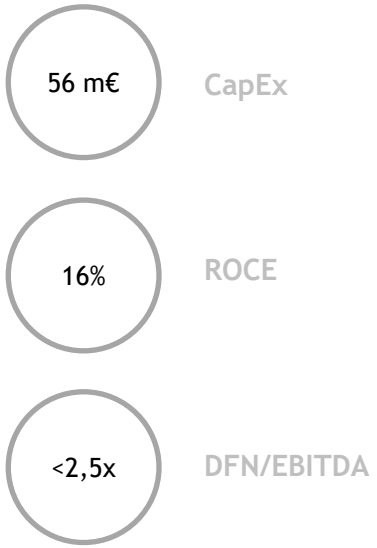
- TACC de facturación y EBITDA del periodo 2017-2022 se han situado respectivamente en 16,4% y 21,1%
- En la división de rodamientos, los problemas técnicos y de cadena de suministro previamente descritos están totalmente solventados
- El Grupo actual es mucho más sólido que en 2017. Se han desarrollado las bases para que durante los próximos ejercicios se pueda producir un nuevo salto relevante de escala y sacar a relucir todo el potencial intrínseco de la Compañía

# Introducción al Plan 100/27

## Plan 100/27 (k€)




- La próxima meta volante se fija en alcanzar unos ingresos de 100 m€ con un EBITDA de 18,5 m€. Se estima mantener la distribución histórica de crecimiento (50% orgánico/50% inorgánico en ambas divisiones). La división de rodamientos debe representar un mínimo del 40% de los ingresos totales
  - Rodamientos: el incremento de ingresos se consigue por la ampliación de gama de producto, la aportación de las plantas de Oquendo e India, el cambio de la estrategia comercial (más geografía, más tipología clientes, nuevos canales, una mayor agresividad en las ofertas) e incorporación de comerciales con amplia experiencia en la introducción nuevas marcas de rodamientos
  - Industrial: el incremento de ingresos se logra por duplicar la capacidad productiva en Oradea, la oferta de tecnologías complementarias y el refuerzo del equipo técnico y del equipo comercial (formado por *KAMs*, jefes de producto y jefes de proyecto)
- El CapEx se destinará tanto a alcanzar los ingresos de este Plan como a preparar NBI para el siguiente salto de escala
- El incremento del margen EBITDA (%) se logrará por una mayor ocupación de las plantas y el efecto de la implantación de los planes de mejora de eficiencia en curso

# Índice

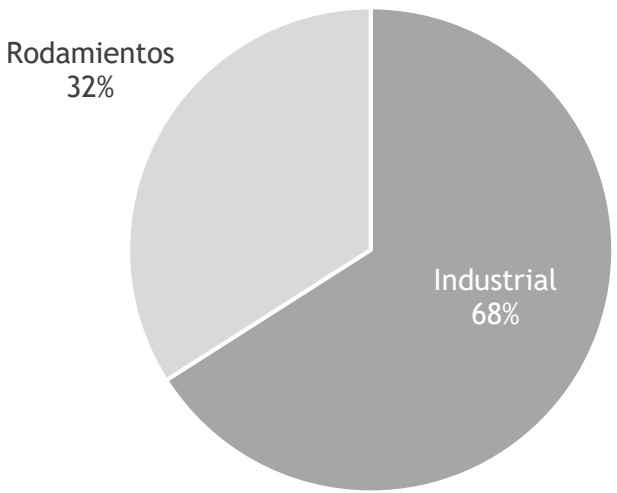

| | | |
|---|---|---|
| Sección 1. | Resumen ejecutivo | 2 |
| Sección 2. | Grupo NBI | 7 |
| Sección 3. | Plan 100/27 | 21 |
| Sección 4. | Razones para invertir | 34 |

# Breve introducción

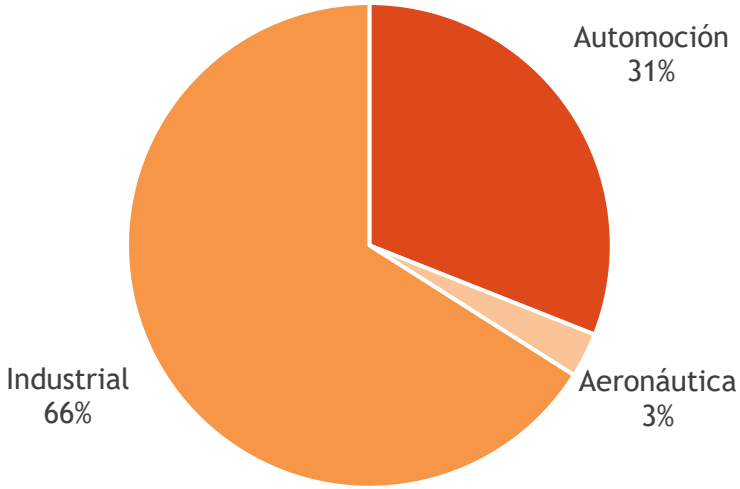
## Grupo empresarial fundado en 2002 y formado por dos divisiones: Rodamientos e Industrial

- Compuesta por 10 centros de fabricación y 8 oficinas no productivas
- Ingresos totales 2022: 47 m€
- Equipo altamente cualificado y con mucha experiencia integrado por 375 personas distribuidas entre España, India, China, Rumania, Estados Unidos, México, Chile-Perú y Brasil
- Dirigidos a sectores industrial, automoción y aeronáutica
- Cotizada en el BME Growth desde 2015. Núcleo de accionistas de reconocido prestigio y con vocación de permanencia a largo plazo
- Solida posición financiera

Ingresos por división (2022)

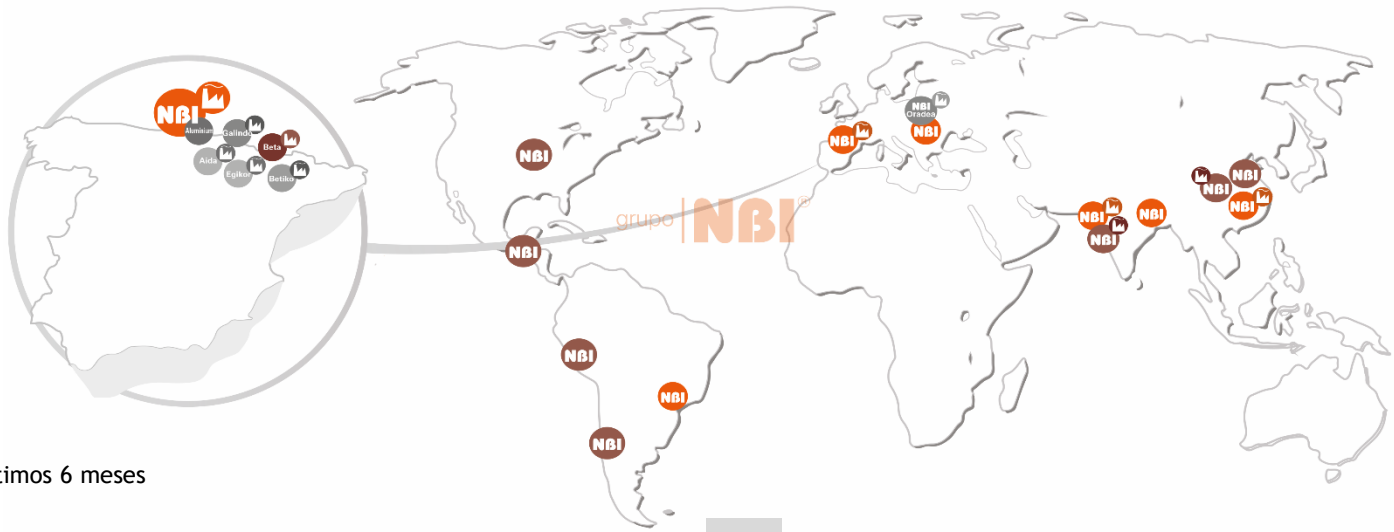



Ingresos por sector (2022)



# Localizaciones

## Un Grupo global, con el objetivo de estar siempre cerca del cliente final



NBI Novedades últimos 6 meses

### División Rodamientos

**NBI Bearings Europe:** Oficina central, I&D, diseño, planta de fabricación de rodamientos, almacén y oficina de ventas en Oquendo (España)

**NBI India:** Fábrica y almacén de rodamientos en Ahmedabad y oficina de ventas en Kolkata (India)

**RNB Components:** NBI Fábrica de jaulas de chapa y otros componentes auxiliares para rodamientos en Rajkot (India)

**NBI Bearings Romania:** Ingeniería de aplicaciones en Bucarest (Rumanía)

**NBI Bearings do Brazil:** Oficina comercial en Sorocaba (Brasil)

**Oficinas comerciales:** NBI Chile/Perú, México y USA

**Wafandiang SQA:** NBI Laboratorios en Wafandiang (China)

**Cronos**[1] **:** Fábrica de rodamientos, almacén y oficina de ventas en Wujin (China)

**Jerry rollers**[1] **:** NBI Fábrica de rodillos en Zhejiang (China)

### División Industrial

**NBI Industrial Egikor:** Oficina técnica y fábrica de estampación metálica en Ermua (España)

**NBI Industrial Beta:** NBI Oficina técnica y fábrica de estampación metálica en Elorrio (España)

**NBI Industrial Aida:** Oficina técnica y fábrica de calderería fina en Artea (España)

**NBI Aerospace Galindo:** Oficina técnica y fábrica de mecanizado de precisión en Munguía (España)

**NBI Industrial Betico:** Oficina técnica y fábrica de decoletaje en Bergara (España)

**NBI Industrial Oradea:** Fábricas de fundición y mecanizado de aluminio (HPDC) en Oradea (Rumanía)

**NBI Alumium:** Oficina técnica-comercial de fundición y mecanizado de aluminio en Oquendo (España)

[1] Acuerdo estratégico fuera perímetro consolidación

# Visión

**Desarrollar un sólido grupo empresarial centrado en el diseño, fabricación y comercialización de rodamientos de precisión y otras soluciones de alto valor añadido dirigidos fundamentalmente a sectores industriales, automoción y aeronáutico**

Con una propuesta de valor reconocida por nuestros clientes y sustentada en los siguientes pilares:

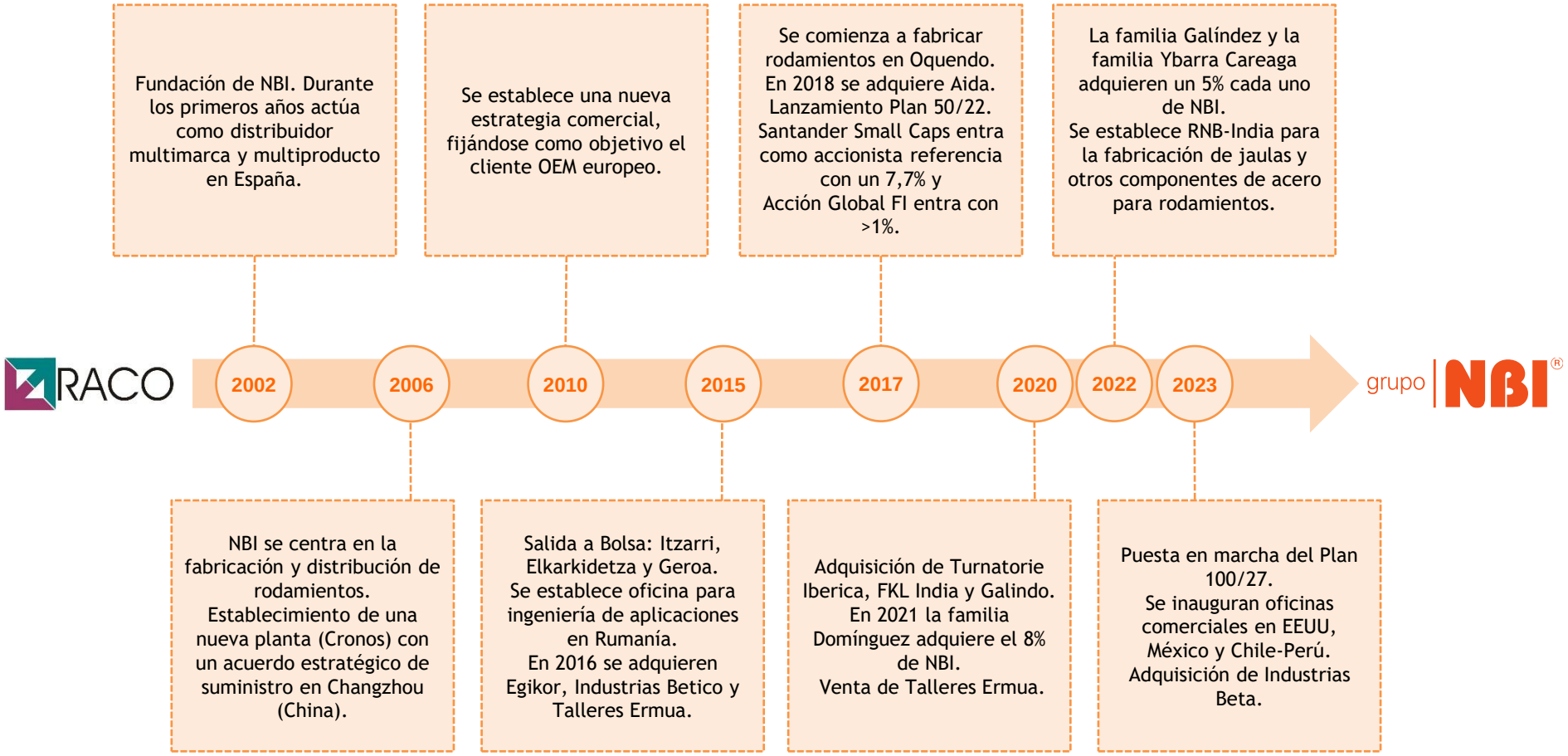
- **Servicio comercial extraordinario.** Cumplir nuestros compromisos de calidad y plazos de entrega, con una atención próxima y de valor
- **Innovación continua** enfocada al diseño de **producto propio**
- **Servicio técnico pre-venta y post-venta individualizado** como elemento diferenciador
- **Excelencia operativa** centrada en **hacer más con menos**

Centrados en conseguir:

- La satisfacción de nuestros **clientes**, ganar su **confianza y fidelidad** mediante **acuerdos plurianuales** y, como consecuencia, lograr una relación *win-win*
- **Un equipo** implicado, comprometido y **orgulloso de trabajar en NBI**, con cultura y valores propios
- **Una cadena de suministro** sustentada en relaciones estrechas, de **mutua confianza y de largo plazo** con cada proveedor
- Accionistas satisfechos, generando una **rentabilidad sostenible en el medio plazo** y siempre con una absoluta **transparencia**

# Hitos históricos

## Un Grupo que ha evolucionado paulatinamente hasta convertirse en la realidad tangible que es hoy en día



# División Rodamientos | Introducción

## Introducción

- El rodamiento es un elemento de precisión cuya función es reducir la fricción entre un eje y el resto de elementos conectados a él. Dentro de un rodamiento coexisten numerosas tecnologías: metalúrgica, química, tribología, etc.
- Está formado por aros concéntricos entre los que se intercalan los elementos rodantes para permitir que un aro esté quieto y otro aro girando
- En función de la geometría de los elementos rodantes, se clasifican en CRB, SRB, TRB o DGBB

**CRB**
Cylindrical Roller Bearing

**SRB**
Spherical Roller Bearing

**TRB**
Tapered Roller Bearing

**DGBB**
Deep Groove Ball Bearing

## Ejemplos de aplicaciones

Reductor de velocidad

Poleas y grúas

Cribas vibratorias

Máquina fabricar pellets

# División Rodamientos | Descripción

## NBI es una marca premium de rodamientos con un equipo formado por 100 personas y con gran experiencia en el sector

### Sus pilares básicos son:

### Comercial

- Foco en el suministro de rodamientos a clientes OEM para aplicaciones de altos requerimientos técnicos dirigidos 100% a sector industrial
- Homologados en clientes de referencia en su sector a nivel mundial
- Servicio técnico pre-venta y post-venta individualizado como elemento diferenciador, proporcionado por un equipo muy experimentado (Rumania)
- Equipo comercial propio en España, India, Brasil, Chile-Perú, México y EEUU
- Almacenes en España, China e India para agilizar y garantizar las entregas

### Diseño y fabricación

- Permanente inversión en I+D. Software propietario de diseño desarrollado internamente. Nueva línea de rodamientos Enhanced, lanzada hace 5 años, con una capacidad de carga superior y con un notorio incremento de su vida útil. Constante incorporación de nuevas referencias a dicha línea. Software propio de simulaciones de test de vida
- Laboratorios de metalografía, metrología y otras pruebas, todos equipados con la tecnología más avanzada del mercado ubicados en cada planta. Laboratorio de SQA (*Supply Quality Assurance*) en China (Wafandiang)
- Plantas productivas propias en España e India
- Constitución en 2022 de RNB components, *Joint* Venture (51%) fabricante de jaulas de chapa y *guiding rings* de última generación así como de otros componentes de rodamientos (*connecting links*, *guiding rings* utillajes y mecanizados varios)
- Rango fabricación actual: CRB, SRB, TRB, CRTB, SPB y CF

### Crecimiento inorgánico

- Adquisición en 2020 del 51% de la compañía india FKL, actualmente NBI India

### Alianzas estratégicas

- NBI mantiene un acuerdo estratégico con Cronos (fabricante de rodamientos) y con su filial Jerry Rollers (fabricante de rodillos) ubicadas ambas en China
- Los dos cofundadores y accionistas mayoritarios de NBI mantienen una participación minoritaria en Cronos (30%)

# División Rodamientos | Plantas

NBI Bearings Europe

NBI Bearings India

| | |
|---|---|
| Sede principal, planta y almacén ubicadas en Oquendo | Planta, almacén y oficina de ventas ubicadas en Ahmedabad y Kolkata |
| **14,0 m€**<br>Facturación 2022 | **0,8 m€**<br>Facturación 2022 |
| **60**<br>Empleados | **40**<br>Empleados |
| **5.500 m2**<br>Superficie total | **10.000 m2**<br>Superficie total |

# División Industrial | Descripción

## La división industrial está enfocada al diseño, fabricación y suministro de soluciones para la industria, automoción y aeronáutica. NBI selecciona e invierte en la tecnología óptima para la fabricación de cada componente

Inicialmente la división se creó con el objetivo de dotar al Grupo con las tecnologías y los procesos necesarios para integrar verticalmente la fabricación de rodamientos. Actualmente son dos divisiones independientes con sinergias comerciales y de gestión que además proporcionan las oportunidades y posibilidades a las que tiene acceso un grupo de mayor dimensión.

La división industrial está organizada sobre la base de dos tecnologías principales: transformación metálica y fundición y mecanizado de aluminio. Está formada por 7 plantas productivas localizadas entre Rumania y España.

### Clasificación de las plantas por tecnologías y procesos

| Tecnología principal | Procesos | Planta |
|---|---|---|
| Transformación metálica | - Estampación<br>- Plegado<br>- Punzonado<br>- Soldadura<br>- Pintura<br>- Torneado y centros de mecanizado<br>- Fresado<br>- Rectificado<br>- Decoletaje | NBI Industrial Egikor (2016)<br>NBI Industrial Beta (2023)<br>NBI Industrial Aida (2018)<br>NBI Aerospace Galindo (2020)<br>NBI Industrial Betico (2016) |
| Fundición y mecanizado de aluminio | - Fundición<br>- Inyección<br>- Prensado y rebarbado<br>- Vibrado<br>- Granallado<br>- Mecanizado<br>- Roscado<br>- Tratamiento térmico | NBI Industrial Oradea (2020)<br>NBI Aluminium (oficinas técnica y comercial) (2020) |

# División Industrial | Descripción (cont.)

El equipo está constituido por 275 personas con amplio conocimiento y experiencia práctica en los siguientes campos:

- Puesta en funcionamiento de nuevas plantas, integración y optimización de las adquisiciones bajo un sistema propio y estandarizado de gestión
- Diseño y simulaciones de productos y procesos
- Materiales, tratamientos térmicos y recubrimientos superficiales
- Estado del arte de las tecnologías productivas disponibles en el mercado
- Sistemas de calidad en línea no destructivos
- Industrialización y optimización de todos los procesos industriales
- Identificación y desarrollo de proyectos I+D

La propuesta de valor, además del suministro continuado de los componentes en el plazo, cantidad, calidad y costes previamente establecidos, incluye la participación activa con cada cliente en:

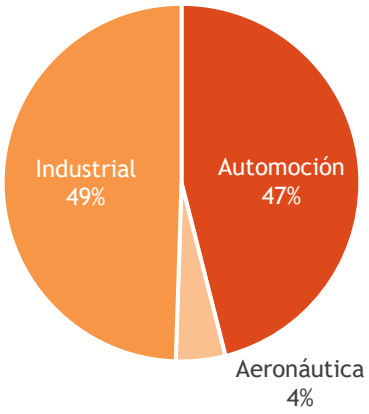
- El diseño y la validación, mediante simulaciones y elaboración de prototipados, de los componentes y/o productos que satisfagan los requerimientos técnicos de cada aplicación
- La selección de las tecnologías más apropiadas para la fabricación de cada componente
- El diseño del proceso de fabricación óptimo y su industrialización eficiente en coordinación con toda la cadena de suministro
- Una interacción regular sistemática con las plantas, el área de compras y las oficinas técnicas de los clientes para preguntar y escuchar proactivamente con el propósito de:
  - Proporcionar un servicio extraordinario
  - Estar atentos y poder participar en los nuevos proyectos y en las expansiones en estudio
  - Proponer y analizar conjuntamente posibles modificaciones y mejoras técnicas a incorporar en los componentes actuales
  - Conocer rápidamente los cambios en la demanda que pudieran surgir

# División Industrial | Desglose de ventas 2022

| m€ | NBI Industrial Oradea | NBI Industrial Egikor | NBI Industrial Beta (1) | NBI Industrial Aida | NBI Aerospace Galindo | NBI Industrial Betico | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Industrial | 1,6 | 10,2 | 6,4 | 1,2 | 0,3 | 2,2 | 21,9 |
| Automoción | 13,4 | 0,5 | 1,5 | - | - | 0,5 | 15,9 |
| Aeronáutica | - | - | - | - | 1,4 | - | 1,4 |
| | *Fundición y mecanizado de aluminio* | *Transformación metálica Estampación* | *Transformación metálica Estampación* | *Transformación metálica Calderería* | *Mecanizado Estampación* | *Mecanizado Multi-spindle* | 39,2 |

(1) Importe consolidado a partir de marzo 2023

Desglose por sector sin considerar Beta (2022)



# División Industrial | Plantas

NBI Industrial Egikor

NBI Industrial Beta

NBI Industrial Aida

| | | |
|---|---|---|
| Planta, oficinas técnica y de ventas ubicadas en Ermua | Planta, oficinas técnica y de ventas ubicadas en Elorrio | Planta y oficina técnica ubicadas en Artea |
| **10,7 m€**<br>Facturación 2022 | **7,9 m€**<br>Facturación 2022 | **1,2 m€**<br>Facturación 2022 |
| **35**<br>Empleados | **35**<br>Empleados | **12**<br>Empleados |
| **4.000 $m^2$**<br>Superficie total | **4.500 $m^2$**<br>Superficie total | **2.500 $m^2$**<br>Superficie total |

# División Industrial | Plantas (cont.)

NBI Aerospace Galindo

NBI Industrial Betico

| | |
|---|---|
| Planta, almacén y oficina ubicadas en Munguía | Planta, almacén y oficina de ventas ubicadas en Bergara |
| **1,7 m€**<br>Facturación 2022 | **2,7 m€**<br>Facturación 2022 |
| **10**<br>Empleados | **16**<br>Empleados |
| **2.500 m²**<br>Superficie total | **2.000 m²**<br>Superficie total |

# División Industrial | Plantas (cont.)

NBI Industrial Oradea - fundición

NBI Industrial Oradea - mecanizado

| | |
|---|---|
| Sede principal, planta de fundición y oficina técnica ubicadas en Oradea | Planta de mecanizado y almacén ubicadas en Oradea |
| **15,0 m€**<br>Facturación 2022 | |
| **132**<br>Empleados | **35**<br>Empleados |
| **9.000 m²**<br>Superficie total | **5.000 m²**<br>Superficie total |

# Índice


| | | |
|---|---|---|
| Sección 1. | Resumen ejecutivo | 2 |
| Sección 2. | Grupo NBI | 7 |
| Sección 3. | Plan 100/27 | 21 |
| Sección 4. | Razones para invertir | 34 |

# Bases de partida

## Reflexión previa

NBI Bearings Europe dispone de unos fundamentos de negocio tan sólidos que incluso cuando la ejecución no es extraordinaria sigue conservando una capacidad de generación de caja excelente. Esto le permite disponer de una sólida estructura financiera.

Sus dos divisiones presentan un reducido tamaño en sus respectivos mercados. Por consiguiente existe un importante potencial de crecimiento orgánico. Adicionalmente operan en sectores muy atomizados con numerosas oportunidades de crecimiento inorgánico.

El Grupo ha demostrado habilidad para identificar y cerrar operaciones de M&A a múltiplos interesantes y ha logrado la financiación de las operaciones realizadas sobre la base de su sólida estructura financiera.

Una de las principales fortalezas de NBI es su capacidad de extender a todas las compañías del Grupo el modelo de gestión NBI. Un modelo de gestión de compañías industriales uniforme y estandarizado que se focaliza en la extracción de sinergias comerciales con ventas cruzadas de las diferentes tecnologías y en la gestión operativa para la consecución de los objetivos de rentabilidad y diversificación recogidos en el plan de negocio.

El proceso de reflexión para la elaboración de este plan de negocio se ha planteado sobre dos bases:

- Un ejercicio de desnudez ante el espejo. Eliminando la autocomplacencia y realizando una autocrítica sincera, con el único propósito de encontrar los errores internos que deben ser corregidos
- Se ha mantenido una premisa muy clara: prohibido excusarse en causas externas (COVID y guerra Ucrania) para justificar el no haber alcanzado los objetivos establecidos. Obviamente han tenido influencia, pero son factores exógenos contra los que nada se puede hacer

Se han identificado las acciones más relevantes que deben ser implantadas para lograr dar el salto de escala. Todo el equipo directivo y operativo está plenamente convencido y comprometido en lograr los objetivos recogidos en el Plan 100/27.

## Pilares

# División Rodamientos | Estrategia hacia 2027

**El incremento de ingresos de 15m a 40 m€ (2027) se consigue por la ampliación de la gama de producto, el cambio de la estrategia comercial (más geografía, más tipología clientes, nuevos canales, una mayor agresividad en las ofertas) y la incorporación de comerciales con amplia experiencia en la introducción nuevas marcas de rodamientos**

La estrategia productiva se basa en potenciar la fabricación de las plantas de Oquendo e India, mantener la relación estratégica con Cronos y estar atentos a oportunidades de crecimiento inorgánico siempre que aporten valor y presenten múltiplos atractivos.

Estrategia comercial:

### OEM (*Original Equipment Manufacturer*)

- Eliminar límite máximo y reducir límite mínimo consumo estratégico individual
- Ampliar área geográfica actuación: India y países limítrofes, USA, Canadá y Centro y Sudamérica (LatAm)
- Elaboración sistemática nuevos planes comerciales por aplicación (PCAs)
- Reforzar equipo comercial

### Distribución

- Abordar sistemáticamente distribución. Definir tipología objetivo en función de la realidad de cada país
- Contratar equipo comercial específico
- Incrementar gama inventario. Inicialmente convertirse en referencia de CRB y SRB
- Analizar necesidad de completar gama con RBB, ABB, ACBB y soportes

### MRO *(Maintenance, Reparation and Operation)*

- Abordar sistemáticamente MRO en India, USA, Brasil y Europa
- Contratar equipo comercial específico
- Reforzar *service engineering* locales. Apoyar actividad con seminarios, resolución incidencias, colaborar en montajes, etc.

### Punto de venta propio

- Constituir un distribuidor propio NBI. Objetivo mitigar las carencias principales del sector de la distribución: información parcial e incompleta de los consumidores finales y escasa fidelidad

# División Rodamientos | Planta de Oquendo y NBI India

Ingresos objetivo 2027

## Oquendo

**8,5 m€**

- Objetivo de facturación considerando exclusivamente el producto fabricado en Oquendo
- Estrategia: convertir NBI en una referencia de mercado en sectores cribas, pellets y reductores
- Diseñar y producir gama complementaria a la existente. Consecuentemente, configuración de líneas muy versátiles
- Posicionar NBI como fabricante *premium brand* europeo. Elemento diferenciador respecto resto marcas alternativas de segundo nivel
- Implementar misma estrategia que los líderes mercado: ubicar plantas fabricación próximas a los puntos de consumo (suministrar 70% región a región)

## NBI India

**9,5 m€**

- Disponer de una fábrica operativa con sistema de gestión europeo a costes competitivos
- Diseñar y producir gama complementaria a la existente
- Fomentar el conocimiento de la marca NBI en el mercado indio y en los países limítrofes. Implica desarrollo equipo comercial, ingeniería de aplicaciones, *service engeniering*, almacén y oficinas de venta
- Línea de tratamiento térmico en interno como elemento diferenciador
- Continuar con la integración vertical. Fabricar rodillos esféricos, jaulas de chapa, *guiding rings* y *connecting links* en interno
- Laboratorio metalúrgico, metrología, análisis rumorosidad (vibraciones) y test de vida completamente equipados y funcionales

# División Industrial | Estrategia hacia 2027

## El incremento de ingresos se consigue por las siguientes acciones:

- **Aumento de *market share* en los clientes actuales y sus competidores con las tecnologías ya disponibles en la división sobre la base del incremento de capacidad instalada durante los dos últimos años**
- **Posicionamiento como suministrador de soluciones de mayor complejidad y valor añadido mediante la incorporación de tecnologías complementarias requeridas en las aplicaciones definidas como objetivos clave**
- **Acompañamiento a los clientes en sus planes de expansión y en el lanzamiento de nuevos productos**
- **NBI Aerospace Galindo. Desarrollo de un consorcio de empresas, utilizando la sobrecapacidad existente en el mercado, para mejorar sustancialmente la propuesta de valor ampliando las tecnologías y los servicios ofrecidos**

Aplicaciones/sectores objetivo:

- Industrial: elevación, eléctrico, señalización, *power tools*, mobiliario, iluminación, *e-mobility*, equipamiento deportivo, ferrocarril, máquinas de limpieza, motores industriales y variadores, compresores, transformadores de potencia, depósitos, antivibradores y carenados
- Automoción: antivibradores y componentes de motor eléctrico e híbrido
- Aeronáutica: utillajes, gradas y piezas avionables de embutición

Reducir el peso relativo de la facturación en el sector de automoción hasta el 35% respecto del total de la división industrial

Seguir reforzando el equipo del área comercial

Atentos a oportunidades de crecimiento inorgánico siempre que aporten valor y presenten múltiplos atractivos

### Tecnologías

- Seguir profundizando en la capacidad de diseño y simulación para participar activamente con los clientes en el desarrollo de sus componentes
- Incorporación paulatina en la maquinaria y en los procesos actuales de las funcionalidades más avanzadas de robotización, digitalización, control calidad en línea e industria 4.0.
- Incremento rango de inyectoras de aluminio hasta 2.000 tns y de las prensas de estampación hasta 620 tns
- Seguir incorporando nuevas tecnologías o expandiendo las ya existentes a otras plantas del Grupo. Los sectores identificados como objetivos clave de crecimiento requieren de soluciones que necesitan la integración de diferentes tecnologías tales como: fundición de aluminio, inyección de plástico, pintura, estampación, mecanizado, corte por laser o por agua, plegado, punzonado y soldadura

# Crecimiento y rentabilidad

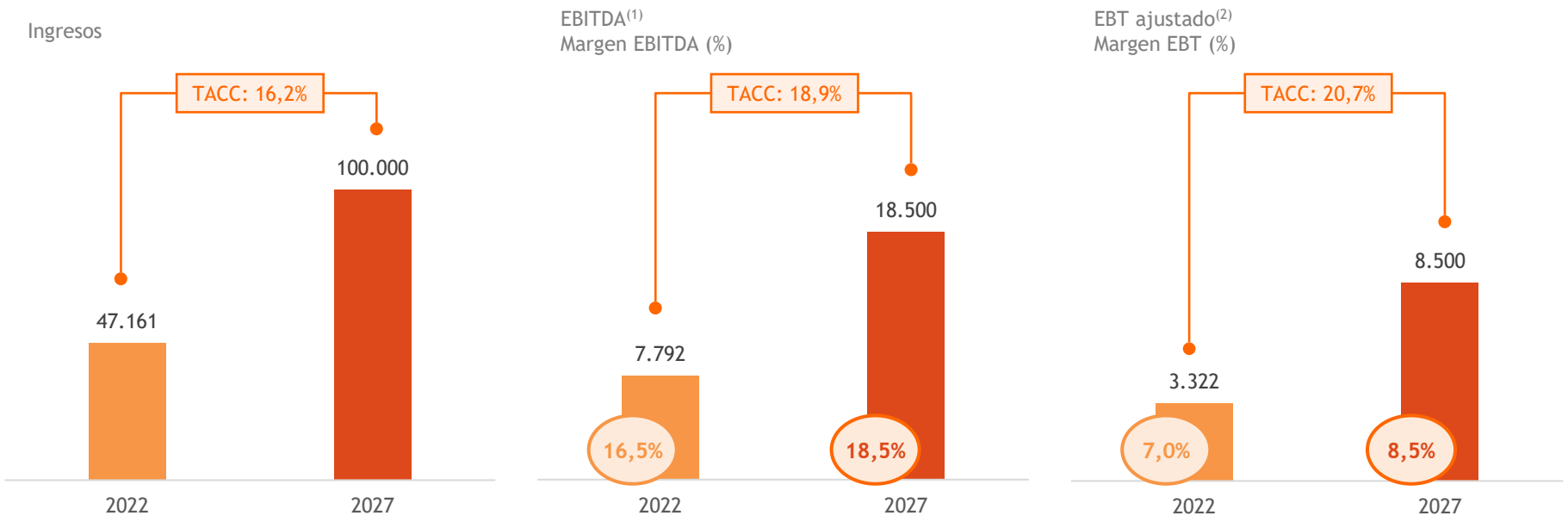
## Premisas crecimiento ingresos

A continuación se presenta una aproximación al desglose del objetivo de ingresos por divisiones y por tipo de crecimiento.

Se trata de desgloses orientativos. Las metas prioritarias recogidas en el Plan 100/27 son alcanzar 100 m€ de ingresos, 18,5 m€ de EBITDA, un ratio de DFN/EBITDA < 2,5x y un ROCE > 16%. La consecución de dichos objetivos puede llevar a que las distribuciones finales no se ajusten a las inicialmente estimadas, dado que el Grupo deberá actuar adaptándose a las circunstancias de cada momento.

- Próxima meta volante se fija en alcanzar unos ingresos de 100 m€. El Plan 100/27 contempla un CapEx de 56 m€. Dicho importe se destinará tanto a alcanzar los ingresos de este Plan como a preparar NBI para el siguiente salto de escala
- Se estima mantener la distribución histórica de crecimiento (50% orgánico/50% inorgánico) en ambas divisiones
- División de rodamientos debe representar un mínimo del 40% de los ingresos totales

## Objetivos Grupo P&G 2027 (k€)




EBITDA y EBT ajustado son MAR (medidas alternativas de rendimiento):
(1) EBITDA: resultado de explotación agregando todos los epígrafes de la dotación para la amortización y de los gastos excepcionales no recurrentes
(2) EBT ajustado: eliminando gastos excepcionales no recurrentes y ajustando según NIIF 3 el efecto de la dotación de la amortización del fondo de comercio

# Crecimiento y rentabilidad (cont.)

Cifras en m€

## Ingresos totales

100,0

## TACC

16,2%

## EBITDA(1)

18,5

## Margen EBITDA (%)

18,5%

## TACC

18,9%

## EBT(2)

8,5

## Margen EBT (%)(2)

8,5%

## TACC

20,7%

EBITDA y EBT ajustado son MAR (medidas alternativas de rendimiento):
(1) EBITDA: resultado de explotación agregando todos los epígrafes de la dotación para la amortización y de los gastos excepcionales no recurrentes
(2) EBT ajustado: eliminando gastos excepcionales no recurrentes y ajustando según NIIF 3 el efecto de la dotación de la amortización del fondo de comercio

# Crecimiento y rentabilidad (cont.)

| DFN/EBITDA | CAPEX | ROCE | Flujo caja operativo normalizado / EBITDA | Flujo caja libre normalizado / Ingresos |
|---|---|---|---|---|
| <2,5x | 56 m€ (1) | 16% (2) | 65% (3) | 10% (4) |

(1) Incluye la inversión en:

- CapEx de mantenimiento definido como inversiones en plantas y equipamientos con objetivo de conservación del negocio actual
- CapEx de crecimiento definido como inversiones en propiedades, plantas y equipamientos, expansión de plantas y nuevos clientes/tecnologías
- CapEx de adquisiciones definido como inversiones para adquirir negocios en funcionamiento (6 m€ pendientes de desembolso de la compra de Turnatorie Iberica)

(2) ROCE: (EBIT - Activación I+D – Subvenciones de capital + Amortización I+D + Amortización fondo de comercio consolidación) / (Fondos propios + Pasivo L/P (con coste) – Excedente de tesorería)

(3) Flujo caja operativo normalizado (%): (EBITDA – Otros ajustes (activación I+D, subvenciones capital) – Resultado financiero – Impuesto pagado – Desembolsos extraordinarios – Inversión circulante neto operativo) / EBITDA

(4) Flujo caja libre normalizado (%): (Flujo caja operativo normalizado - CapEx de mantenimiento) / Ingresos totales

# Crecimiento y rentabilidad. Financiación

**La intención de NBI es seguir financiando el crecimiento recogido en el Plan 100/27 mediante una combinación de recursos generados por la propia Compañía y deuda bancaria e institucional con el objetivo de finalizar 2027 con un ratio de DFN/EBITDA < 2,5x**

Las adquisiciones de Rumania e India se han realizado siguiendo esta misma estructura (COFIDES e IVF). NBI ha contado con el apoyo permanente de los bancos y de las instituciones en todos los proyectos que ha acometido a lo largo de su historia.

La financiación de las futuras operaciones de M&A se analizará individualmente. De esta forma, mientras la deuda financiera neta y sus vencimientos se mantengan en niveles similares a los actuales y se siga contando con el apoyo del *pool* de acreedores financieros históricos no se contempla realizar ampliaciones de capital.

La posibilidad de plantear una ampliación de capital se consideraría en los siguientes supuestos:

- Oportunidades de inversión de un tamaño superior al previsto que permitan acelerar el plan de crecimiento
- Como medio de pago total o parcial de alguna adquisición futura que lo pudiera requerir
- Desfase temporal significativo entre los desembolsos de CapEx y circulante planteadas y los ingresos previstos

# Personas

**La visión y los valores de la empresa, el 'alma NBI', definen la forma de trabajar en el día a día del Grupo y constituyen el pegamento cultural imprescindible para disponer de un equipo de Personas alineado y comprometido con los objetivos del plan de negocio.**

**Las prioridades en esta materia se centran en mantener un entorno de trabajo inclusivo, seguro y estable y en asegurar la sostenibilidad organizativa de la Compañía. Por ello la creación de planes específicos de captación, formación y desarrollo del talento son aspectos clave en los que NBI está totalmente focalizado.**

| Visión, cultura y valores | Seguridad y salud | Gestión del talento | Plan de sucesión |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

1. Lograr que cada empresa tenga "alma NBI". Trabajar permanente y sistemáticamente en impregnar en cada persona de todas las empresas que forman el Grupo NBI (actuales y adquiridas) con los valores y forma de trabajar de NBI. Proceso de reflexión interna en cada una de ellas para definir una visión y misión, y que sirvan de faro común a todos los equipos

2. Proteger a los empleados cuidando su seguridad y su salud constituye una de las prioridades más importantes para NBI. Se trabaja en la prevención y el control de riesgos laborales implantando sistemas y procesos que los minimicen

3. Gestión del talento:
   - Mantener activos sistemas de identificación permanente de talento mediante: (i) análisis y evaluación del potencial del equipo interno, (ii) contactos periódicos con universidades y centros de formación profesional para la incorporación nuevo talento y (iii) plan de captación de profesionales extraordinarios de referencia en su sector en cualquier lugar del mundo
   - Plan de desarrollo directivo enfocado al talento interno. Apuesta decidida por establecer un plan de desarrollo propio con un *mix* de formación interna y externa que nos asegure disponer de la cualificación y experiencia necesarias
   - Plan retención talento. Medir la satisfacción mediante encuestas de clima y establecer programas de mejora de experiencia del empleado
   - Establecer programas de retribución variable específicos para las personas clave ligadas al cumplimiento de los objetivos a medio plazo
   - Promover entrevistas de desarrollo profesional entre cada persona y su responsable que faciliten una cultura de retroalimentación permanente y que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño
   - Apostar por la diversidad: entendida como amalgama de perfiles profesionales con personalidades y puntos de vista diferentes

4. Elaboración de un plan de sucesión de todas las posiciones claves de la empresa para asegurar la sostenibilidad organizativa necesaria para poder cumplir el plan de negocio, adelantándose al crecimiento y a los cambios organizativos que de él se deriven

# Foco en el Cliente

**Las empresas existen porque cuentan con clientes satisfechos. Para ello es necesario cumplir todos los compromisos adquiridos con cada uno de ellos, e ir un paso por delante para tratar de adecuar la propuesta de valor a sus necesidades cada vez más cambiantes**

grupo NBI®

| Servicio comercial próximo | Calidad | Entregas | Servicio técnico pre y post venta | Precio competitivo | Escucha activa permanente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

1. Encuentros personales regulares y frecuentes proporcionado toda información relevante anticipadamente. Mantener interlocutores internos estables y tratar de mantener reuniones con todos los *decision makers*
2. Diseñar los productos y fabricarlos para adaptarse a sus necesidades reales y suministrar permanentemente los productos y servicios acordes. Reacción inmediata ante la mínima sospecha de un potencial problema de calidad
3. Cumplir con los compromisos adquiridos. Mantener una política de inventario flexible que permita absorber, hasta una cantidad previamente fijada con cada uno de ellos, una demanda imprevista. Enfoque a la integración vertical para poder controlar cadena suministro y por ende los plazos de entrega
4. Disponer de los medios materiales y del equipo humano técnicamente cualificado y fácilmente accesible para poder participar conjuntamente con el equipo técnico del cliente en el diseño de sus productos o de los procesos óptimos de fabricación para cumplir sus requerimientos. Proporcionar formación constante. Reuniones periódicas para identificar e implantar posibles mejoras en los diseños de los productos/procesos
5. Entender perfectamente las necesidades de cada cliente para diseñar productos y/o procesos de forma óptima evitando sobre diseños y sobre costes innecesarios. Obsesión por hacer más con menos. Eliminación permanente del *waste*. Integración vertical
6. Cero confianzas, el mercado cambia, y lo hace cada vez más rápidamente. Preguntar, observar y escuchar activa y permanentemente a todos los *stakeholders*, comenzando por los clientes

# Innovación

**"Innovar es poner el futuro en la agenda del presente. La innovación aporta consistencia. La consistencia en una empresa es la capacidad de evolucionar con los clientes. La innovación debe reflejarse en nuestra cuenta de explotación y en nuestra capacidad de adaptación" Xavier Marcet. La innovación debe abarcar los productos, los servicios y todos los procesos de la Compañía**

| Proyectos I+D | Evolución de productos/ servicios permanente | ERP/Data warehouse /IA | Industria 4.0 | Mejora continua | Eficiencia |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

1. Cuatro pilares:
   - Conocer el estado del arte de las tecnologías actuales del Grupo. Identificar nuevas tecnologías sustitutivas y/o complementarias
   - Procesos de fabricación novedosos o diferentes
   - Materiales, tratamientos térmicos y recubrimientos superficiales de nueva generación
   - Técnicas de control calidad en línea no destructivas
2. Ampliar gama mediante lanzamiento de nuevos productos de las mismas familias o complementarios y/o nuevas tecnologías de fabricación y/o nuevos servicios
3. Inversión continua en el desarrollo del sistema de gestión informático para un análisis anticipado de la información. Gestión por excepción con avisos automáticos
4. Captura datos directos de máquina con auto ajuste, avisos y alarmas, robotización, etc.
5. Obsesión por la mejora continua de cada proceso/producto interno y/o externo en la búsqueda de la excelencia operativa, "cultura OMO" (oportunidad de mejora operativa) y aplicación sistémica mejores prácticas
6. Enfoque a innovar en el quehacer diario buscando la productividad en cada actividad que se realice, sobre todo en las más recurrentes, manteniendo un foco absoluto en las prioridades (sistemas de plan acciones anuales, *check-act* y cuadrantes)

# Mejores prácticas ESG

El compromiso con las mejores prácticas en los aspectos de gobernanza, sociales y medioambientales determina todas y cada una de las actuaciones y procedimientos del Grupo.

NBI tiene claro que la creación de valor va más allá de sus accionistas y alcanza a todos los grupos de interés con los que interactúa (accionistas, empleados, clientes, proveedores, instituciones y sociedad en general) y a todos los territorios en los que opera.

Durante la vigencia de este plan de negocio se trazará un plan estratégico ESG que venga a completar las acciones que ya se están implementando en este ámbito y que se resumen a continuación.

**GOBERNANZA**

- Máxima transparencia y comunicación
- Gestión de Riesgos
- Reglamento interno de Conducta
- Derechos Humanos
- Lucha contra el fraude, la corrupción y el soborno

**SOCIAL**

- Seguridad y Salud
- Diversidad e inclusión
- Formación y Desarrollo
- Empleo sostenible
- Foco en el Cliente
- Cadena de suministro responsable

**MEDIOAMBIENTE**

- Control del uso de recursos naturales
- Gestión de residuos
- Innovación en el producto para preservar el medioambiente

# Índice


| | | |
|---|---|---|
| Sección 1. | Resumen ejecutivo | 2 |
| Sección 2. | Grupo NBI | 7 |
| Sección 3. | Plan 100/27 | 21 |
| Sección 4. | Razones para invertir | 34 |

# 5 motivos

La **transparencia** forma parte del ADN del Grupo

- Auditados desde el año de su fundación
- Desde el comienzo se proporcionaban cierres mensuales a la banca y socios financieros
- Previamente a la incorporación al mercado alternativo bursátil (en la actualidad BME Growth) se realizó una Due diligence seleccionada por el asesor registrado
- Desde el primer momento se presentaban resultados trimestrales, presupuesto anual y plan plurianual
- Totalmente transparentes en lo bueno, pero también en lo malo

**Credibilidad y confiabilidad** sobre la base de su *track record* y la excelente relación con bancos, instituciones y mundo inversor. El precio de acción desde su salida a bolsa ha evolucionado muy positivamente, TACC 2015-2022 de 16,2%

- Siempre se ha ganado dinero
- DIIM salida a bolsa contemplaba triplicar los ingresos hasta alcanzar una facturación de 25 m€ en un plazo de 5 años. Se cumplió un año antes
- El Plan 50/22 presentado en mayo 2018 contemplaba duplicar la facturación en 2022. Cifras de cierre plan ingresos totales y EBITDA 47,2 y 7,8 m€ respectivamente. Cerca de alcanzar la facturación, pero no así el EBITDA. Primero el COVID y su impacto en la demanda, después el incremento desmesurado de los costes de energía, materias primas e inflación general, y ahora la guerra de Ucrania ha llevado a retrasar un año su cumplimiento. A pesar de dichas dificultades los TACC 2017-2022 de ingresos y EBITDA se han situado en 16,4% y 21,1%, respectivamente
- Apoyo permanente de los bancos y de las instituciones locales del País Vasco y otras de ámbito nacional

# 5 motivos (cont.)

Se da una **alineación de intereses** absoluta entre los accionistas y el equipo directivo

- Los dos máximos accionistas son los principales ejecutivos
- Su futuro se encuentra totalmente ligado a la evolución de la empresa
  - Ambos sueldos congelados desde el comienzo
  - En las circunstancias adversas el equipo directivo ha sido el primero en ajustarse sus salarios
  - No han tenido, ni tienen, ningún tipo de remuneración variable ni *stock options*
  - De todas las empresas del BME Growth, NBI ocupa una de las últimas posiciones en el ranking de las retribuciones al consejo y a la alta dirección
- El importante crecimiento logrado hasta la fecha se ha financiado con los recursos generados por la propia empresa. Desde la IPO inicial no se ha requerido de ninguna ampliación de capital

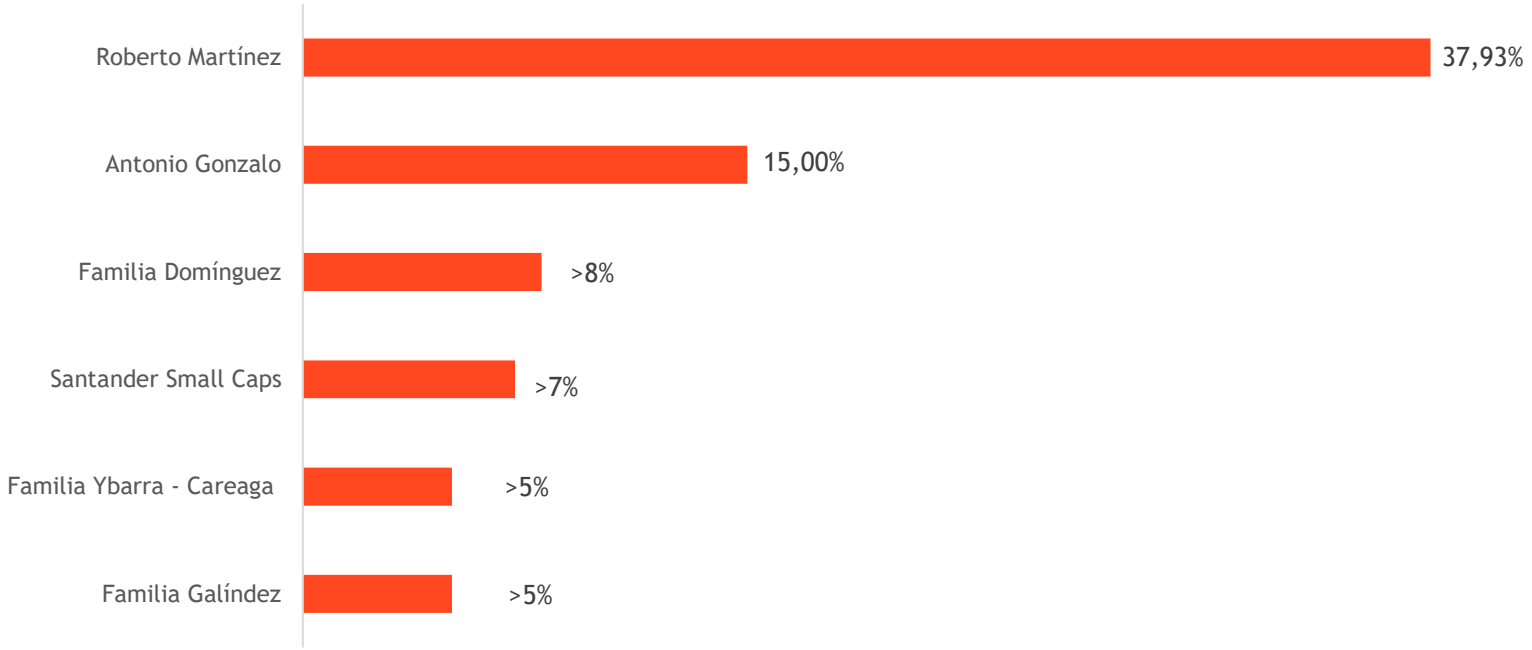
**Ambicioso plan de crecimiento**. El Plan 100/27 contempla alcanzar en 5 años 100 m€ de facturación y 18,5 m€ de EBITDA (47,2 y 7,8 m€ respectivamente en 2022). Las bases de dicho Plan son las siguientes:

- Elevado potencial de crecimiento orgánico
  - Actor muy pequeño en un mercado enorme. Una gota en el océano
  - Capacidad de producción libre muy elevada con el CapEx ya materializado
- Mercado en consolidación con un elevado potencial de crecimiento inorgánico

Compañeros de viaje en el **núcleo accionarial de primerísimo nivel**. Formado por inversores con vocación de permanencia en el largo plazo

# Accionistas

## Núcleo de accionistas de reconocido prestigio y con vocación permanencia en el largo plazo




Nota:

- Familia Domínguez a través de Global Portfolio Investments
- Familia Galíndez a través de 333 Bush St. Ventures
- Familia Ybarra - Careaga a través de Onchena

# Aviso legal

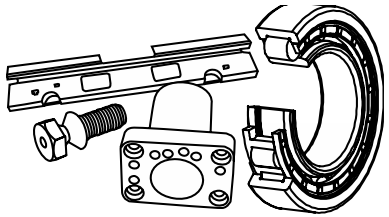
El presente documento puede contener manifestaciones de futuro sobre intenciones, expectativas o previsiones de NBI Bearings Europe, S.A. o de su dirección a la fecha de realización del mismo, que se refieren a diversos aspectos, como el crecimiento de los negocios, los resultados u otros aspectos relativos a la actividad y situación de NBI Bearings Europe, S.A.

Las citadas manifestaciones de futuro o previsiones no constituyen, por su propia naturaleza, garantías de un futuro cumplimiento, encontrándose condicionadas por riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes, que podrían determinar que los desarrollos y resultados finales difieran materialmente de los puestos de manifiesto en estas intenciones, expectativas o previsiones.

El presente documento no constituye una oferta o invitación para adquirir o suscribir acciones, de acuerdo con lo previsto en la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión y/o en el Real Decreto 1310/2005, de 4 de noviembre, y su normativa de desarrollo.

Adicionalmente, este documento no constituye una oferta de compra, de venta o de canje ni una solicitud de una oferta de compra, de venta o de canje de títulos valores, ni una solicitud de voto alguno o aprobación en ninguna otra jurisdicción.

Lo expuesto en esta declaración debe ser tenido en cuenta para todas aquellas personas o entidades que puedan tener que adoptar decisiones o elaborar o difundir opiniones relativas a valores emitidos por NBI Bearings Europe, S.A.. Se invita a todos ellos a consultar la documentación e información pública comunicada o registrada por NBI Bearings Europe, S.A. en su página web corporativa y en la página web del Mercado BME Growth.

Este documento contiene información financiera elaborada de acuerdo con las normas del Plan General de Contabilidad que no ha sido objeto de revisión por parte del auditor de NBI Bearings Europe, S.A..

grupo NBI®