

Por lo que se refiere a la evolución del último ejercicio, hay que distinguir entre los diversos sectores del Grupo:

Azucarera Ebro, S.L.:

AZUCARERA EBRO S.L.				
CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
COMPARACION ACUMULADO SEPTIEMBRE 2002 CON ACUMULADO				
SEPTIEMBRE 2001 (PROFORMA)				
CONCEPTO	ACUM. 09/02	ACUM. 09/01	VARIACION 2002 / 2001	
	Miles €	Miles €	Miles €	%
1. - Importe neto de la cifra de negocios	523.801	570.476	(46.675)	(8,18)
a) Ventas	527.831	575.799	(47.968)	(8,33)
b) Prestaciones de servicios	0	1	(1)	N.S.
c) Devoluciones y rappels sobre ventas	(4.030)	(5.324)	1.294	(24,31)
2. - Var. exist. de productos term. y en curso fab.	(115.580)	(107.458)	(8.122)	7,56
3. - Trabajos efectuados para el propio inmovilizado	1.332	929	403	43,36
4. - Otros ingresos de explotación	2.916	10.535	(7.619)	(72,32)
a) Ingresos accesorios	2.812	10.443	(7.631)	(73,07)
b) Subvenciones	91	2	89	N.S.
c) Exceso de provisiones y gastos	13	90	(77)	(85,56)
INGRESOS DE EXPLOTACION	412.469	474.482	(62.013)	(13,07)
1. - Consumos y otros gastos externos	203.438	255.984	(52.546)	(20,53)
a) Compras de mercaderías	42.866	47.022	(4.156)	(8,84)
b) Compras de mat. primas y otras mat. consum.	169.011	197.920	(28.909)	(14,61)
c) Otros gastos externos	5.341	7.126	(1.785)	(25,05)
d) Var. existencias merc. mat. primas y otras mat.	(13.780)	3.916	(17.696)	N.S.
2. - Gastos de Personal	48.300	53.211	(4.911)	(9,23)
a) Sueldos, salarios y asimilados	33.285	41.798	(8.513)	(20,37)
b) Cargas Sociales	15.015	11.413	3.602	31,56
3. - Dotaciones para amortización del inmovilizado	16.716	16.927	(211)	(1,25)
4. - Variación de las provisiones de trafico	259	499	(240)	(48,10)
5. - Otros gastos de explotación	52.474	57.619	(5.145)	(8,93)
a) Servicios exteriores	47.968	44.750	3.218	7,19
b) Tributos	4.506	12.869	(8.363)	(64,99)
GASTOS DE EXPLOTACION	321.187	384.240	(63.053)	(16,41)
I.- BENEFICIO DE EXPLOTACION	91.282	90.242	1.040	1,15
1. - Ingresos de participaciones en capital	5	65	(60)	(92,31)
2. - Otros ingresos financieros	1.001	2.114	(1.113)	(52,65)
3. - B° de inversiones financieras temporales				
4. - Diferencias positivas de cambio	3	38	(35)	(92,11)
5. - Resultados positivos de conversión				
INGRESOS FINANCIEROS	1.009	2.217	(1.208)	(54,49)
1. - Gastos financieros y gastos asimilados	5	6.752	(6.747)	(99,93)
2. - Perdidas de inversiones financieras temporales	3.343	15	3.328	N.S.
3. - Variación de provisiones de inversiones finan.				
4. - Diferencias negativas de cambio	39	20	19	95,00
5. - Resultados negativos de conversión				
GASTOS FINANCIEROS	3.387	6.787	(3.400)	(50,10)
II.- RESULTADO FINANCIERO	(2.379)	(4.570)	2.192	(47,96)
1. - Participación en b° de socied. en equival.				
2. - Reversion de dif. negativas de consolidación				
3. - Participación en pérdidas de soc. en equivalencia				
4. - Amortización del f. comercio de consolidación				
III.- BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	88.904	85.672	3.232	3,77
1. - Beneficios procedentes del inmovilizado	216	90	126	N.S.
2. - B° enajenac. particip. soc. consolidadas				
3. - B° por enaj. de particip. puestas en equivalencia				
4. - B° por operac. con accs. de la soc. dominante				
5. - Subven. capital transferidas al resultado ejerc.	1.642	2.042	(400)	(19,59)
6. - Ingresos o beneficios extraordinarios	2.090	1.676	414	24,70
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	3.948	3.808	1.40	3,68
1. - Pérdidas procedentes del inmovilizado	155	44	111	N.S.
2. - Var. prov. de inmovil. mater. e inm. y cartera control	50	(1.580)	1.630	N.S.
3. - Pérdidas enaj. partic. en soc. cons. integ. gobal				
4. - Pérdidas por enaj. de partic. puestas en equiv.				
5. - Pérdidas operac. con accs. de la soc. dominante				
6. - Gastos y pérdidas extraordinarios	50.797	2.035	48.762	N.S.
GASTOS EXTRAORDINARIOS	51.002	499	50.503	N.S.
IV.- RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	(47.054)	3.309	(50.363)	N.S.
V.- RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	41.850	88.981	(47.131)	(52,97)

La campaña azucarera 2001/02 fue la primera regulada por el nuevo Reglamento 1260/01 de la Unión Europea, relativo a la Organización Común del Mercado del Azúcar, y por el Acuerdo Marco Interprofesional Nacional valedero para las campañas 2001/02 a 2005/06, suscrito el 9 de marzo de 2001 por las Empresas Azucareras con la totalidad de las Organizaciones Agrarias.

El nuevo Reglamento comunitario aporta un factor de estabilidad al sector azucarero europeo, al prorrogar por cinco años el sistema de precios y cuotas de producción, incorporando como principales novedades una ligera disminución de las cuotas para todos los países (0.3% en el caso de España), la supresión del sistema de cotización y reembolso por gastos de almacenamiento del azúcar y la supresión del stock mínimo obligatorio.

El Acuerdo Marco Interprofesional introduce un profundo cambio en el sistema de contratación de la remolacha para adaptarlo a los retos de creciente competitividad que el sector remolachero-azucarero tendrá que afrontar en un futuro próximo y para que el sistema de recalificaciones pueda beneficiar por igual a todos los agricultores si se producen déficits de producción.

En esta campaña se produjo el cese de la actividad de molturación en las fábricas de Jédula y Salamanca, acordándose con las Organizaciones Agrarias la redistribución a otras fábricas próximas de los agricultores que estaba asignados a dichos centros.

La producción de remolacha en el conjunto de la campaña 2001/02 fue casi un 20% inferior a la de la anterior por lo que, a pesar de la mejora de los aprovechamientos, la producción de azúcar durante la campaña fue también cerca de un 14% inferior, quedando un 5% por debajo de la cuota asignada. Sin embargo, la existencia de más de 100.000 toneladas de azúcar de reporte procedente de la campaña anterior permitió alcanzar la cuota, quedando todavía un reporte de 55.000 toneladas para la campaña 2002/03, después de haber destinado una pequeña cantidad a exportaciones de azúcar excedentario.

La cuenta de pérdidas y ganancias adjunta de Azucarera Ebro, S.L. al 30/9/02 incluye la dotación de una provisión por importe neto de 30.505 miles de euros correspondiente a los riesgos derivados del litigio en curso por determinadas Actas de Inspección Tributaria levantadas en su día por autoridades fiscales, en relación con exportación de alcohol de ejercicios anteriores. La evolución del citado litigio durante 2002 ha implicado que de forma preventiva ésta sociedad dependiente registre dicha provisión. No obstante, será el Consejo de Administración de la sociedad dominante Ebro Puleva, S.A el que finalmente decida sobre la necesidad o no de dotar esta provisión al cierre del ejercicio 2002 y en consecuencia la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada al 30/9/02 no incluye dicha provisión.

Puleva Food, S.L.

El negocio lácteo del grupo Ebro Puleva se realiza a través de la filial Puleva Food, S.L. El año 2002 es el segundo año de actividad de Puleva Food, por lo que podemos establecer comparaciones con el año 2001 de su cuenta de resultados, y observar la evolución favorable de la compañía.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS COMPARADA SEPTIEMBRE 2001/2002			
PULEVA FOOD, S.L. CONSOLIDADO	Miles de €		Variación %
	30/09/2002	30/09/2001	
Importe Neto de la Cifra de Negocio	390.273	407.517	(4,23%)
Otros ingresos	1.715	1.891	(9,31%)
Aprovisionamientos	(269.942)	(295.459)	(8,64%)
MARGEN SOBRE CONSUMOS	122.046	113.949	7,11%
Gastos de personal	(34.790)	(33.430)	4,07%
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(10.860)	(10.907)	(0,43%)
Variación Provisiones de Tráfico	(1.218)	1.796	(167,82%)
Otros gastos de explotación	(50.982)	(51.715)	(1,42%)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	24.196	19.693	22,87%
RESULTADOS FINANCIEROS	(1.109)	(1.740)	(36,26%)
Resultados en Equivalencia	-	88	(100,00%)
Amortización Fondo de Comercio	(5.708)	(4.524)	26,17%
RESULTADOS ORDINARIOS	17.379	13.517	28,57%
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	567	1.790	(68,32%)
Ingresos Extraordinarios (*)	1.457	4.523	(67,79%)
Gastos Extraordinarios (**)	(890)	(2.733)	(67,44%)
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	17.946	15.307	17,24%
Impuesto sobre Sociedades	(6.020)	960	(727,08%)
Resultados Atribuido a Socios Externos	(294)	(544)	(45,96%)
RESULTADO DEL EJERCICIO	11.632	15.723	(26,02%)

(*) Los ingresos extraordinarios, acumulados a septiembre de 2001 y 2002, provienen, principalmente, de recuperaciones de provisiones y subvenciones imputadas a resultados.

(**) Los gastos extraordinarios, corresponden en el 2001, principalmente, a despidos del personal, y, en el ejercicio 2002, básicamente, a pérdidas extraordinarias de producto.

La Bajada en la cifra neta de negocio se produce por el hecho de que a finales de 2001 la sociedad vendió a una filial Progando, por lo que sus ventas no aparecen en el 2002, y a la política de eliminar ventas de productos lácteos de baja rentabilidad, focalizando el negocio en los productos de alto valor añadido.

De la cuenta de resultados destaca la evolución del beneficio de explotación acumulado a septiembre que pasa de 19.693 miles de euros en el 2001 a 24.196 miles de euros en el 2002, lo que supone un aumento del 22,87 %. a pesar de la caída en las ventas netas,.

Destaca la evolución del EBITDA acumulado a septiembre, que aumentó un 14,56 % respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, pasando de 30.600 miles de euros en el 2001 a 35.056 miles de euros en el 2002.

La evolución favorable de los resultados es indicativa de la gestión del grupo que continúa con el desarrollo de su estrategia de negocio, basada en el consumidor, la marca y la innovación, potenciando el desarrollo de nuevos productos de alto valor añadido, consolidando el liderazgo en el mercado lácteo de los productos “con función”. En este sentido en el año 2002 se han lanzado nuevas líneas de productos fermentados enriquecidos en las gamas Bioamericano y Biolíquido. Estos

nuevos productos complementan la cartera de fermentados, línea de negocio en la que el Grupo está potenciando y de la que se esperan aporten nuevos resultados al grupo.

El negocio de yogures Puleva se realiza, en su fase de comercialización a través de Yofres, S.A. filial al 100% de Puleva Food, SL. La fabricación de los productos los realiza Puleva Food, S.L. quien se los vende a Yofres para su posterior comercialización. Los resultados económicos del negocio del yogur los registra Yofres, S.A. dado que Puleva Food vende a su coste de fabricación. Dado que esta línea de actividad es reciente en Puleva, la misma ha venido ocasionando pérdidas desde su inicio en el ejercicio 1999, lo que ha llevado a la necesidad de dotar a dicha sociedad de nuevos recursos financieros, por lo que se está acometiendo en la actualidad una ampliación de capital en dicha sociedad que será suscrita y desembolsada íntegramente por Puleva Food, S.L.

La situación de los fondos propios de Yofres, S.A. antes y después de la citada ampliación es la siguiente:

	Situación 1/10/2002	Reducción	Ampliación	Situación resultante
Capital Social	4.808.000	(2.408.000)	6.000	2.406.000
Prima de emisión	-	-	5.994.000	5.994.000
Reservas Redenominación Capital en Euros	96,84	-	-	96,84
Result. Negativos de ejercicios anteriores	(2.456.379,24)	2.408.0000	-	(48.379,24)
Pérdidas y Ganancias.	(2.525.836,49)	-	-	(2.525.836,49)
Patrimonio neto	(174.118,89)	-	6.000.000	5.825.881,11

El balance consolidado de Puleva Food, S.L. detallado anteriormente incluye a Yofres, S.A. como sociedad consolidada.

Puleva Biotech, S.A.

En abril de 2002 la Sociedad realizó una ampliación de capital por importe de 20,5 millones de euros que fue íntegramente suscrita. El Objeto de dicha ampliación es financiar su plan de inversiones en investigación y en instalaciones industriales.

Presentamos a continuación una cuenta de resultados de Puleva Biotech, S.A..

CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS COMPARADAS			
	EUROS		
	30/09/2002	30/09/2001	Variación %
Importe neto de la cifra de negocio (1)	2.634.320,99	2.507.072,25	5,08%
Trabajos efectuados para el inmovilizado (2)	1.262.347,00	411.194,45	207,00%
Ingresos accesorios y de gestión corriente	-	10.411,82	(100,00%)
Subvenciones	127.414,55	820,38	15.431,16%
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	4.024.082,54	2.929.498,90	37,36%
Aprovisionamientos			
Consumo de materias primas	-	-	-
Gastos de personal			
Sueldos y salarios	(1.009.269,37)	(579.862,74)	74,05%
Cargas sociales	(190.058,38)	(113.601,82)	67,30%
Dotaciones para amortización de inmovilizado	(583.164,21)	(398.876,80)	46,20%
Otros gastos de explotación			
Servicios exteriores	(1.174.184,62)	(1.057.640,51)	11,02%
Tributos	(1.694,15)	-210,35	705,40%
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	(2.958.370,73)	(2.150.192,22)	37,59%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.065.711,81	779.306,68	36,75%
RESULTADOS FINANCIEROS (3)	390.644,73	95.583,04	308,70%
RESULTADOS ORDINARIOS	1.456.356,54	874.889,72	66,46%
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS (4)	(261.255,69)	(0,05)	100,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.195.100,85	874.889,67	36,60%
Impuesto sobre Sociedades	(291.235,00)	(238.818,65)	21,95%
RESULTADO DEL EJERCICIO	903.865,85	636.071,02	42,10%

- (1) En el importe neto de la cifra de negocios se reflejan fundamentalmente los ingresos por prestación de servicios de I+D de Puleva Biotech a Puleva Food en virtud del contrato de investigación firmado entre ambas sociedades.
- (2) Este epígrafe recoge los costes incurridos por la sociedad y que son capitalizados como más valor de sus proyectos de investigación en curso.
- (3) Los resultados financieros aumentan debido a la mayor tesorería disponible por la sociedad tras la ampliación de capital realizada por importe de 20,5 millones de euros.
- (4) Los resultados extraordinarios proceden fundamentalmente de la provisión por depreciación de acciones propias.

La cuenta de resultados de la Sociedad a 30 de septiembre de 2002 presenta unos resultados por encima de las previsiones de resultados recogidas en las proyecciones financieras elaboradas por sus administradores para el período 2001-2010 y que figura n en el folleto completo registrado en la CNMV con fecha 13 de diciembre de 2001..

Al 30 de septiembre de 2002 la sociedad ha invertido en proyectos internos aproximadamente 1,2 millones de euros que era la previsión para todo el año 2002.

Fruto de estas inversiones han sido las solicitudes de patentes que han tenido lugar a lo largo de estos 9 meses de 2002. De este modo, en enero se presentó la primera patente de obtención y uso de un

producto que reduce los niveles de colesterol en la sangre, cuyo lanzamiento al mercado se prevé para el año 2003.

En los primeros días de abril se han solicitado otras dos nuevas patentes, de las cuales una corresponde a un producto natural para la prevención y tratamiento de las enfermedades del sistema nervioso y otro para la prevención de enfermedades cardiovasculares, teniendo previsto en ambos casos su comercialización a partir de 2006.

A finales de junio se solicitó una patente internacional de producto, obtención y uso de siete productos naturales y sus posibles combinaciones, así como la fuente de obtención de dichos productos, desarrollados internamente por la compañía y que pueden ser destinados a la prevención y tratamiento de distintas enfermedades infecciosas y gastrointestinales.

Por otro lado, recientemente se ha firmado un acuerdo con Queserías Forlasa para investigar y desarrollar conjuntamente alimentos funcionales dentro del segmento de los quesos. Dicho acuerdo permitirá a Forlasa la utilización en exclusiva para el sector de quesos en España y Portugal de los distintos componentes desarrollados por Puleva Biotech.

A 30 de septiembre de 2002 el resultado de explotación asciende a 1,06 millones de euros frente a un resultado de explotación de 0,77 millones de euros en el 2001, lo que supone un crecimiento del 38%. Asimismo, el resultado después de impuestos asciende a 0,9 millones de euros frente a 0,63 millones de euros en el 2001, lo que representa un crecimiento del 43%.

A 30 de septiembre de 2002 la sociedad dispone de una tesorería de 22,7 millones de euros, registrada en el epígrafe de cuentas con empresas del grupo deudoras y en cuentas de tesorería.

Actividad arrocera (Herba):

Respecto a HERBA, su historia reciente ha estado presidida por la internacionalización de sus actividades comerciales, habiendo constituido a lo largo de la década de los noventa el primer grupo arrocero de Europa, merced al establecimiento de una red de filiales en los principales países de la Unión Europea. En el ámbito doméstico español, y también en los pasados años 90, el Grupo HERBA ha logrado reunir en su portafolio la mayoría de las principales y más prestigiadas marcas de arroz (La Cigala, Brillante, Nomen y Fallera, entre otras), sumando una cuota de negocio de más del 40% del mercado.

Tras este brillante período de expansión, a partir de finales de 2001 se decidió acometer un proceso de reordenación de las actividades arroceras del Grupo, aumentando la entidad emisora su participación en HERBA hasta el 100%, e iniciándose a continuación la disolución de la matriz arrocera y de sus filiales españolas, que han quedado integradas en EBRO PULEVA. El proceso, próximo a culminar a finales de 2002, resultará en la segregación de los activos y actividad industrial en la filial HERBA RICEMILLS SL, y la actividad comercial doméstica atribuida a las filiales HERBA NUTRICIÓN y NOMEN ALIMENTACIÓN. Del mismo modo, las participaciones en filiales extranjeras van a pasar a la cartera de inversión de HERBA FOODS, quien se constituye en cabecera del holding arrocero internacional. De esta manera, se articula un grupo mejor estructurado, especializado por cada una de las áreas operativas, aunque todas ellas enfocadas en torno a la ejecución de la estrategia común del grupo.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada proforma del grupo arrocero HERBA al 30 de Septiembre de 2002 presenta las siguientes cifras (en miles de Euros):

GRUPO HERBA

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA (PROFORMA)				
COMPARACIÓN ACUMULADO SEPTIEMBRE 2002 / SEPTIEMBRE 2001				
CONCEPTOS	Acumulado	Acumulado	VARIACIÓN 2002 / 2001	
	SEPT/2002	SEPT/2001	Miles €	%
	Miles €	Miles €	Miles €	%
1.- Importe neto de la cifra de negocios	337.316	293.613	43.703	15%
a) Ventas	345.697	300.206	45.491	
b) Prestaciones de servicios	4.905	238	4.667	
c) Devoluciones y rappels sobre ventas	(13.286)	(6.831)	(6.455)	
2.- Var. exist. de productos term. y en curso fab.	(2.118)	1.634	(3.752)	
3.- Trabajos efectuados para el propio inmovilizado	212	20	192	960%
4.- Otros ingresos de explotación	1.091	589	502	85%
a) Ingresos accesorios	999	585	414	
b) Subvenciones	89	0	89	
c) Exceso de provisiones y gastos	3	4	(1)	
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	336.501	295.856	40.645	14%
1.- Consumos y otros gastos externos	233.225	200.085	33.140	17%
a) Compras de mercaderías	80.900	39.841	41.059	
b) Compras de mat. primas y otras mat. consum.	104.574	120.321	(15.747)	
c) Otros gastos externos	8.736	6.788	1.948	
d) Var. existencias merc. Mat. primas y otras mat.	39.015	33.135	5.880	
2.- Gastos de Personal	24.609	23.623	986	4%
a) Sueldos, salarios y asimilados	19.146	17.842	1.304	
b) Cargas Sociales	5.463	5.781	(318)	
3.- Dotaciones para amortización del inmovilizado	6.960	6.179	781	13%
4.- Variación de las provisiones de trafico	156	(90)	246	-273%
5.- Otros gastos de explotación	51.824	46.124	5.700	12%
a) Servicios exteriores	51.557	45.832	5.725	
b) Tributos	267	292	(25)	
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	316.774	275.921	40.853	15%
I.- BENEFICIO DE EXPLOTACION	19.727	19.935	(208)	-1%
1.- Ingresos de participaciones en capital	15	24	(9)	
2.- Otros ingresos financieros	754	2.285	(1.531)	
3.- B° de inversiones financieras temporales	0	7	(7)	
4.- Diferencias positivas de cambio	1.112	917	195	
5.- Resultados positivos de conversión	0	0	0	
INGRESOS FINANCIEROS	1.881	3.233	(1.352)	-42%
1.- Gastos financieros y gastos asimilados	4.246	5.954	(1.708)	
2.- Perdidas de inversiones financieras temporales	0	0	0	
3.- Variación de provisiones de inversiones finan.	987	1.377	(390)	
4.- Diferencias negativas de cambio	1.136	649	487	
5.- Resultados negativos de conversión	0	0	0	
GASTOS FINANCIEROS	6.369	7.980	(1.611)	-20%
II.- RESULTADO FINANCIERO	(4.488)	(4.747)	259	-5%
1.- Participación en b° de socied.en equival.	173	198	(25)	-13%
2.- Reversion de dif. Negativas de consolidación	107	78	29	37%
3.- Participación en pérdidas de soc.en equivalencia	0	0	0	
4.- Amortización del f.comercio de consolidación	(168)	(396)	228	-58%
III.- BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	15.351	15.068	283	2%
1.- Beneficios procedentes del inmovilizado	40	1.580	(1.540)	
2.- B° enajenac. particip. soc. consolidadas	0	0	0	
3.- B° por enaj. de particip. puestas en equivalencia	0	0	0	
4.- B° por operac.con accs. De la soc. dominante	0	0	0	

5.- Subven. capital transferidas al resultado.ejerc.	228	245	(17)	
6.- Ingresos o beneficios extraordinarios	374	272	102	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	642	2.097	(1.455)	-69%
1.- Pérdidas procedentes del inmovilizado	56	42	14	
2.- Var.prov.de inmovil.mater.e inm.y cartera control	0	0	0	
3.- Pérdidas enaj.partic. en soc. cons. integ. gobal	0	0	0	
4.- Pérdidas por enaj. de partic. puestas en equiv.	0	0	0	
5.- Pérdidas operac. con accs. de la soc. dominante	0	0	0	
6.- Gastos y pérdidas extraordinarias	203	183	20	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	259	225	34	15%
IV.- RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	383	1.872	(1.489)	-80%
V.- RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS	15.734	16.940	(1.206)	-7%
1.- Impuesto sobre beneficios	(5.753)	(5.216)	(537)	10%
VI.- RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	9.981	11.724	(1.743)	-15%
1.- Resultado atribuido a los socios externos	(1.047)	(833)	(214)	26%
VII.- RESUL. EJERCICIO ATRIBUIDO A LA SOC. DOMIN.	8.934	10.891	(1.957)	-18%

A lo largo del ejercicio 2002, las operaciones del Grupo HERBA se vienen desarrollando en línea sostenida con respecto al ejercicio precedente. Así, el EBITDA al 30 de Septiembre se eleva a 26.849 miles de Euros (26.026 miles de Euros a la misma fecha de 2001), y el Beneficio de Explotación a 19.727 miles de Euros (19.907 miles de Euros en 2001). La gestión del Grupo HERBA en el ejercicio 2002 está caracterizada por la potenciación de inversiones en innovación de productos, cuyo lanzamiento, previsto para el próximo 2003, ofrecerá un nuevo impulso a las cifras de resultados registradas hasta ahora.

Actividades en Chile

Balances de situación del Grupo Greenfields (Chile) En miles de Pesos Chilenos	Cambio Peso/euros	
	0,00135	0,00152

ACTIVO	AI 30/9/02	AI 30/9/01	Variación
B) INMOVILIZADO	184.733.491	178.466.548	3,5%
I. Gastos de establecimiento	0	0	
II. Inmovilizaciones inmateriales	5.740.584	4.014.485	43,0%
III. Inmovilizaciones materiales	159.424.978	159.704.215	-0,2%
IV. Inmovilizaciones financieras	19.567.929	14.747.848	32,7%
C) FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACION	8.790.193	10.159.905	-13,5%
D) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	1.104.120	1.020.787	8,2%
E) ACTIVO CIRCULANTE	279.189.465	226.439.752	23,3%
II. Existencias	99.482.174	114.896.673	-13,4%
III. Deudores	113.307.276	106.000.778	6,9%
IV. Inversiones financieras temporales	65.107.783	3.837.542	1596,6%
VI. Tesorería	1.292.232	1.704.759	-24,2%
VII. Ajustes por periodificación	0	0	
TOTAL ACTIVO	473.817.269	416.086.993	13,9%

PASIVO	AI 30/9/02	AI 30/9/01	Variación
A) FONDOS PROPIOS	22.292.451	27.134.134	-17,8%
I. Capital suscrito	27.547.258	27.547.258	0,0%
III. Reservas de revalorización	3.186.126	2.523.831	26,2%
V. Otras reservas	-1.534.728	-220.942	594,6%
VIII. Diferencias de conversión	-2.923.956	-1.548.578	88,8%
IX. Perdidas y Ganancias	-3.982.249	-1.167.436	241,1%
B) SOCIOS EXTERNOS	132.335.165	136.723.798	-3,2%
C) DIFERENCIA NEGATIVA DE CONSOLIDACION	2.271.108	2.304.994	-1,5%
E) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	6.740.761	6.139.338	9,8%
F) ACREEDORES A LARGO PLAZO	58.494.554	89.693.159	-34,8%
II. Deudas con Entidades de Crédito	26.422.522	59.354.756	-55,5%
III. Deudas con sociedades del grupo	16.368.683	13.023.799	25,7%
IV. Otros acreedores	9.033.467	11.218.445	-19,5%
V. Impuesto diferido	6.669.882	6.096.159	9,4%
G) ACREEDORES A CORTO PLAZO	251.683.230	154.091.571	63,3%
II. Deudas con Entidades de Crédito	121.503.621	105.421.760	15,3%
III. Deudas con sociedades del grupo	2.890	29.835	-90,3%
IV. Acreedores comerciales	63.964.430	34.631.086	84,7%
V. Otras deudas no comerciales	63.696.525	10.783.524	490,7%
VI. Provisiones para operaciones de tráfico	2.515.764	3.225.366	-22,0%
VII. Ajustes por periodificación	0	0	
TOTAL PASIVO	473.817.269	416.086.993	13,9%

Los fondos propios disminuyen debido, básicamente, a dos factores : Por un lado la caída del valor del Peso Chileno frente al euro y por otro lado las pérdidas de 2002 debido también en una parte importante a las diferencias negativas en cambio registradas en Chile por la deuda en euros. El endeudamiento bancario permanece constante, incrementándose el circulante que por motivos coyunturales financia temporalmente parte del incremento en moneda constante de las inversiones.

Cuentas de Resultados del Grupo Greenfields (Chile) En miles de Pesos Chilenos	Cambio medio Peso/euros		Variación
	0,00162	0,00179	
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	AI 30/9/02	AI 30/9/01	
A) INGRESOS DE EXPLOTACION :			
1.- Importe neto de la cifra de negocios	216.746.346	223.962.464	-3,2%
2.- Variación de las exist. de productos term. y en curso fab.	24.918.969	29.904.099	-16,7%
3.- Trabajos efectuados para el propio inmovilizado	0	-150.413	-100,0%
INGRESOS DE EXPLOTACION	241.665.315	253.716.150	-4,7%
B) GASTOS DE EXPLOTACION :			
1.- Consumos y otros gastos externos	186.837.341	218.532.631	-14,5%
2.- Gastos de Personal	13.658.545	16.664.406	-18,0%
3.- Dotaciones para amortización del inmovilizado	6.590.796	6.110.671	7,9%
4.- Variación de las provisiones de trafico	3.598.536	214.706	1576,0%
5.- Otros gastos de explotación	26.157.351	1.829.981	1329,4%
GASTOS DE EXPLOTACION	236.842.569	243.352.397	-2,7%
I- BENEFICIO DE EXPLOTACION	4.822.746	10.363.753	-53,5%
C) INGRESOS FINANCIEROS :			
2.- Otros ingresos financieros	1.886.609	4.004.002	-52,9%
3.- Beneficios de inversiones financieras temporales	167.761	350.526	-52,1%
4.- Diferencias positivas de cambio	31.213.020	29.799.928	4,7%
INGRESOS FINANCIEROS	33.267.390	34.154.455	-2,6%
D) GASTOS FINANCIEROS :			
1.- Gastos financieros y gastos asimilados	7.377.862	8.752.924	-15,7%
4.- Diferencias negativas de cambio	32.019.477	30.928.591	3,5%
GASTOS FINANCIEROS	39.397.339	39.681.515	-0,7%
II- RESULTADO FINANCIERO	-6.129.949	-5.527.060	10,9%
1.- Participación en beneficio de socied. puestas en equival.	187.773	233.517	-19,6%
4.- Amortización del fondo de comercio de consolidación	-1.212.890	-1.179.454	2,8%
III- BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	-2.332.320	3.890.756	-159,9%
E) INGRESOS EXTRAORDINARIOS :			
6.- Ingresos o beneficios extraordinarios	772.931	1.021.598	-24,3%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	772.931	1.021.598	-24,3%
F) GASTOS EXTRAORDINARIOS :			
6.- Gastos y pérdidas extraordinarias	1.937.249	3.319.137	-41,6%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	1.937.249	3.319.137	-41,6%
IV- RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	-1.164.318	-2.297.539	-49,3%
V- RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS	-3.496.638	1.593.217	-319,5%
1.- Impuesto sobre beneficios	-13.454	735.030	-101,8%
VI- RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	-3.510.092	2.328.248	-250,8%
1.- Resultado atribuido a los socios externos	-472.157	-3.495.683	-86,5%
VII- RESULTADO EJERCICIO ATRIBUIDO A LA SOC. DOMIN.	-3.982.249	-1.167.436	241,1%

Las fuertes importaciones en Chile de azúcar proveniente de países vecinos ha hecho que la cifra de negocio disminuya sensiblemente. Adicionalmente, las “cascada” de % de participación de Grenfields Limited sobre Empresas IANSA implica que únicamente el 23% aproximadamente del resultado de IANSA sea propiedad del Grupo Ebro Puleva, y este hecho provoca que en función del resultado de IANSA la parte asignada a los intereses externos pueda ser considerablemente distinta.

Confiamos en que las medidas que tiene previsto adoptar la Administración Chilena, en cuanto a las importaciones, contribuyan considerablemente a la recuperación de la cifra de negocio a partir del próximo ejercicio.

El resultado de nuestra filial Empresas Iansa presentaba a 30-09-02 un resultado negativo de 1,73 millones de pesos frente a 5,741 positivos a la misma fecha del año anterior.

Las razones más importantes que justifican dicho descenso estriban:

- ✍ En el negocio del azúcar, a menores volúmenes de venta debido a las devaluaciones de Brasil y Argentina que les han permitido exportar a Chile mayores cantidades de producto.
- ✍ En la venta de insumos para la agricultura se ha registrado también una fuerte caída de las ventas. Los altos stocks de azúcar acumulados como consecuencia de una gran producción y la disminución de las ventas referida, han provocado una disminución de la superficie sembrada para el año 2002 y, en consecuencia, una menor necesidad de productos para los agricultores remolacheros.
- ✍ En el negocio de los jugos concentrados, pese a tener resultados positivos, la disponibilidad de fruta para la elaboración de jugos ha sido menor lo que ha repercutido también en un menor resultado de la actividad.
- ✍ El negocio de supermercados agrícolas (vendido en Noviembre) también ha registrado unos peores resultados que el año anterior motivado fundamentalmente por la caída de la demanda interna en Chile y la mayor incidencia del coste fijo sobre los productos vendidos.
- ✍ Por último en el negocio financiero, prestamos a los agricultores, ha habido una baja importante debido a la disminución de los tipos de interés, y aunque ha repercutido de forma favorable en el conjunto de gastos financieros de la empresa, esta mejora ha sido insuficiente para absorber la reducción de márgenes citados.
- ✍ Algunos de los problemas mencionados han evolucionado de forma favorable en el cuarto trimestre y hacen prever una mejora del resultado al cierre de Diciembre 2002 y mejores expectativas para el 2003.
- ✍ El valor del peso frente al dólar se devaluó en el transcurso de los 12 meses que se comparan en un 7,6%, pasando de 695 pesos por USD en 30-09-01 a 749 en 30-09-02.

VII.2 PERSPECTIVAS DEL GRUPO EBRO PULEVA

VII 2.1 VISION GENERAL

El contenido de este apartado son estimaciones de la compañía susceptibles de ser realizadas o no.

Las distintas actividades de EBRO PULEVA están formadas por negocios que tendrán un comportamiento diferente entre ellos. En todo caso, en cifras aproximadas, el volumen de actividad (cifra de negocios) del grupo esta en torno a los 2.084 millones de euros, se distribuyen de la siguiente forma:

Azúcar en España:	$\frac{\%}{34\%}$
-------------------	-------------------

Arroz:	20.6%
Lácteos:	24,6%
Actividades en Chile:	20.6%
 Total:	 100%

El mercado español del azúcar es bastante inelástico a la coyuntura económica y su tendencia de ligero crecimiento se puede ver alterada coyunturalmente por factores climáticos, como ha sucedido en el ejercicio 2002. Ello, unido al régimen existente de cuotas de producción, que impide incrementar la producción, hace que sean pequeñas las variaciones entre años que se pueden esperar en los volúmenes de ventas y que, en consecuencia, también sean reducidas las posibles variaciones de su cifra de negocios. Desde el punto de vista comercial se continuará incidiendo en la calidad del producto y del servicio, adaptándolo a la variación de las necesidades de los clientes.

El negocio de arroz, por su parte, se espera tenga un desarrollo en alza en el conjunto de sus distintas áreas. En el apartado de la regulación del mercado arrocero, la propuesta de modificación de la OCM, reduciendo significativamente el precio de intervención, contribuirá a despejar las incertidumbres que se ciernen actualmente sobre el sector arrocero: el grado de competitividad de la industria se incrementará, tanto internamente como de cara a sus exportaciones a países terceros; asimismo, una reducción de los costes de materia prima redundará en un aliciente para el consumo de arroz, que será más competitivo frente a otros productos alimenticios.

Se espera que Puleva Food siga su tendencia de crecimiento en productos de alto valor añadido, eje fundamental de su estrategia, y en volúmenes, por lo que deberá de mejorar sensiblemente la facturación y los resultados del año 2001. En este sentido, los datos del mercado siguen mostrando altas tasas de crecimiento en el consumo de las leches enriquecidas.

VII.2.2 EL NEGOCIO DEL AZÚCAR

La prórroga por un nuevo periodo de cinco años de la Organización Común del Mercado del Azúcar ha aportado un factor de estabilidad al sector azucarero europeo, ya que se sigue manteniendo básicamente el sistema de precios y cuotas de producción. Las modificaciones introducidas en esta prórroga no afectan significativamente a España ya que la disminución de las cuotas le supone una reducción del orden del 0,3% y la supresión del sistema de cotización y reembolso por gastos de almacenamiento del azúcar no tiene tampoco una incidencia negativa.

La tendencia de ligero crecimiento que viene mostrando la demanda del azúcar se ha visto contenida en el 2002 por una climatología adversa que ha reducido la demanda en los sectores de bebidas refrescantes y helados, los cuales inciden de manera significativa en las ventas de la Sociedad a clientes industriales. Por lo que se refiere a las ventas a las distribuidoras, la presión de las importaciones, favorecidas en los años pasados por la limitación de importar que le fue fijada a la Sociedad como requisito al autorizar la fusión de Sociedad General Azucarera con Ebro Agrícolas, ha ocupado un mercado cuya recuperación es trabajosa. A pesar de ello, la cifra de negocios del azúcar en el mercado nacional en el ejercicio 2002 quedará muy próxima a la del ejercicio anterior.. También el alcohol ha sufrido en 2002 una disminución coyuntural en volúmenes, aunque con precios superiores en la primera parte del año, que se espera recuperar en el 2003.

Los planes de acción de la Sociedad se han seguido orientando a la mejora de los resultados ordinarios por medio de la reducción de los costes de todo tipo, especialmente los de producción; a este fin la Sociedad tiene en ejecución Planes de Optimización Operativa. La favorable incidencia de tales planes tendrá su reflejo en la cuenta de resultados del ejercicio 2002 en la que, a pesar de un descenso en la cifra de negocios por las razones antes señaladas, se esperan alcanzar resultados ordinarios superiores a los del ejercicio 2001.

VII.2.3 EL NEGOCIO DEL ARROZ (HERBA)

El Grupo HERBA tiene identificadas dentro de sus estrategias de negocio la potenciación de la producción y comercialización de productos basados en arroz con alto valor añadido: arroces vaporizados, arroces de cocción rápida, arroces cocinados, ... que precisan de un alto grado de tecnología para su producción, para lo cual HERBA tiene una significativa ventaja frente a la competencia. La actividad de I+D desarrollada por HERBA en este campo, se potenciará todavía más merced a proyectos a desarrollar en colaboración con PULEVA BIOTECH, especialista en la investigación y desarrollo de tecnología para la elaboración de productos funcionales, asociados a la salud alimentaria.

Estos productos tienen una doble vertiente en su comercialización: por una parte, la industrial, para clientes que demandan arroces específicos para usos industriales en la industria alimentaria; por otra, la distribución hacia el consumidor final, que cada vez más requiere productos apetitosos y de fácil utilización. En ambos campos, HERBA es la industria de referencia en el mercado europeo, siendo proveedor preferencial de la industria de la alimentación, y manteniendo un nivel de innovación de productos de consumo de primera línea.

En el inmediato futuro, el Grupo HERBA tiene previsto potenciar su introducción con marca propia en mercados tan exigentes como el francés, británico e italiano, donde hasta ahora solo estaba presente con su actividad industrial. Para ello cuenta ya con marcas que potenciará con sus nuevos productos de tecnología alimentaria, donde todavía queda un campo muy interesante para la expansión.

La misma política comercial se está ya aplicando en España, donde sus marcas destacan sobre la competencia por su nivel de innovación, ofreciendo productos que, por su valor añadido, contribuyen a la cuenta de resultados con unos márgenes destacables.

VII.2.4 ACTIVIDADES EN CHILE. EMPRESAS IANSA

Dado que la mayoría de los negocios sobre los que se sustenta el Grupo Empresas Iansa están en el ámbito de la transformación de materias primas agrarias para su comercialización en el interior de Chile ó su exportación, el año próximo presenta perspectivas favorables; en el sector del azúcar y sus derivados se apunta a una mejora de la productividad y del coste industrial del azúcar y, aún cuando las cantidades disponibles de materia prima serán algo inferiores por la superficie sembrada, se dispone de stock suficiente para hacer frente a la demanda previsible. En tomate se han ajustado las superficies a la demanda calculada, algo superior a la de ejercicios precedentes, y los precios mundiales, por los que se gobierna este mercado presentan una tendencia al alza. Los jugos concentrados de fruta presentan perspectivas de producción claramente superiores a las de ejercicios anteriores con precios estables, por lo que el volumen de margen del que dispondrá la empresa será mayor. Las hortalizas congeladas se encuentran en un momento de estabilidad y bajo precio por la crisis de consumo en Sudamérica pero su volumen apenas alcanza el 3% de la actividad total.

En conjunto se espera para el grupo Empresas Iansa un ejercicio próximo con subida de márgenes operativos y , en consecuencia de sus resultados.

VII.2.5 PERSPECTIVAS EN CUANTO AL NEGOCIO LACTEO

La estrategia del grupo continuará centrada en el crecimiento a través de la comercialización de productos nutricionales de alto valor añadido, diferenciados y con barreras tecnológicas de entrada. Las tendencias del mercado son claramente indicativas de que cada vez más el consumidor es más selectivo, evitando las grasas animales y prefiriendo las grasas vegetales, así como los productos bajos en calorías. Este cambio en los hábitos de consumo viene apoyado por el cambio fundamental en los hogares españoles, con una reducción de su número de miembros y un aumento muy significativo del poder adquisitivo.

Puleva Food S.L. continua con su estrategia de realizar fuertes inversiones en la incorporación de la más moderna y eficaz tecnología que le permita, entre otras cosas la diversificación de sus productos hacia productos de alto valor nutricional y alto valor añadido.

Puleva Food S.L. sigue apostando por destinar recursos a los campos del I+D+i, y en esta línea tiene encargado a Puleva Biotech, sociedad perteneciente al Grupo, proyectos de Investigación y Desarrollo en los campos de Biomedicina y Biotecnología. Frutos de estas inversiones son sus productos estrellas, reconocidos por el consumidor, como son la Leche con Calcio y Omega 3.

VII.2.6 PERSPECTIVAS EN CUANTO A LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA.

A través de nuestra participada Azucarera Ebro Agrícolas Gestión de Patrimonio, S.L., venimos realizando una serie de gestiones inmobiliarias encaminadas a adecuar el régimen urbanístico de determinados activos no operativos para su posterior venta. De algunas de ellas, por su especial relevancia, hemos venido informando a través de esta CNMV.

En los próximos meses, continuaremos trabajando en preparar para su posterior desinversión, determinados activos que ya no forman parte de nuestro parque industrial o de instalaciones necesarias para acoger oficinas de diferentes negocios.

Nuestra política es ir aprovechando las oportunidades de venta sin un programa predefinido de inmuebles ni importes.

VII.3 POLITICA FINANCIERA

VII.3.1 SITUACION FINANCIERA

El emisor mantiene una política financiera de control del endeudamiento. A la fecha de la emisión, el grado de apalancamiento (Deuda Neta / Recursos Propios) es del 65%. En todo caso, como ya venimos haciendo en las diferentes comunicaciones al Mercado, informamos de que una parte importante de la Deuda proviene de la consolidación de nuestras actividades en Chile a través de la cascada Inversiones Greenfields, Campos Chilenos e IANSA.

Por mantener una mayoría a través de la cascada, la Sociedad está obligada a contabilizar por consolidación plena aquellas actividades. Sin embargo, dado que solo somos propietarios del 23% de la sociedad operativa (IANSA), creemos que sería mas razonables calcular nuestro apalancamiento de acuerdo con un sistema de contabilización por puesta en equivalencia. En este caso, nuestro apalancamiento bajaría al 46.6%.

	Consolidación Plena	Puesta en Equivalencia
Fondos Propios:	813.6	813.6
Deuda Neta:	529.3	379.4
Apalancamiento:	65.0%	46.6%

Datos en millones de €. A 30.6.02

La mayor parte del endeudamiento estructural se recoge en una operación sindicada entre cinco bancos, por un nominal de €150 millones con vencimiento final a cinco años.

En el resto, el pasivo ajeno se concentra en operaciones de financiación de circulante que soportan el activo correspondiente. Se trabaja con un gran número de instituciones de acuerdo con la especialización de cada uno: área geográfica, p.e. Así como el pasivo estructural está localizado en la matriz, un alto porcentaje de las operaciones de corto, se localizan en las filiales.

Excepto en algún caso de operaciones históricas provenientes de la extinta Puleva, se tiene prestadas garantías reales.

VII.3.2 DIVIDENDOS FUTUROS

Durante el año 2.002, se ha efectuado un pago de dividendos con cargo a los resultados del año 2.001 en la forma de un pago cuatrimestral de 0.06€ por acción hasta alcanzar un pago total del 0.24€ por acción. Este dividendo supone un pay out del 31% sobre el Resultado Neto del ejercicio 2.001

El Consejo no ha analizado todavía la propuesta que someterá a la próxima Junta General para la distribución del resultado del año 2.002. En todo caso, es compromiso de la Sociedad, mantener una política de retribución expresa al accionista en línea con lo realizado en el año anterior.

VII.3.3 POLITICA DE INVERSIONES

La política de inversiones de Ebro Puleva se basa sobre la idea del Retorno sobre el Capital de forma que se produzca una creación de valor a través de un retorno superior al coste del mismo, así como mediante inversiones internas de los negocios, en las que se atiende a las naturales necesidades de mantenimiento y expansión de los mismos. Las inversiones previstas para el ejercicio corriente, así como para el ejercicio 2003, son las siguientes:

	<u>Millones €</u>	
	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Consolidadas:	83.3	78.8

Que se distribuyen del siguiente modo:

	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Azúcar:	47,4	47,2
Lácteos:	15,2	15,0
Arroz:	10,1	9,5
Resto:	10,8	7,1

Atendiendo a su naturaleza, las inversiones pueden clasificarse de la siguiente forma:

	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Activo fijo	78,1	70,5
Activo financiero	53,2	-

I+D

5,2

8,3

Las inversiones financieras corresponden, esencialmente, al pago para la compra del 40 % de Arrocerías Herba, realizado durante el ejercicio 2002.

VII.4 PRINCIPALES LINEAS ESTRATEGICAS DE EBRO PULEVA

El plan estratégico recién elaborado y aprobado por el Consejo para el horizonte 2002–2005, declara que “el propósito fundamental es la TRANSFORMACIÓN del Grupo, realizando los cambios necesarios en su identidad y en el alcance y composición de los Negocios, que permitan capturar todo su potencial y que se puede resumir en las directrices siguientes” :

- a) “Consolidar el Gran Grupo de alimentación y nutrición español, integrando negocios líderes, en términos de posición relevante en sus mercado de referencia, complementarios entre sí y con capacidad de proyección internacional.”
- b) “Rentabilizar las sinergias existentes, destacando un mejor conocimiento y atención a nuestros clientes y consumidores, la reducción de costes y el mayor valor añadido a los productos.”
- c) “Asegurar un crecimiento sólido y sostenido en el tiempo, orgánico e inorgánico, tanto por crecimiento interno como incorporando nuevos negocios de alto valor añadido que sean afines con los negocios maduros ya existentes.”
- d) “Focalizar la gestión en los negocios estratégicos, desinvirtiendo en los no estratégicos, de forma ágil y dinámica para dar mayor cobertura a la financiación del desarrollo del Grupo”

“En consecuencia, las palancas de valor sobre las que se están actuando de forma prioritaria son” :

1. “**Liderazgo y dimensión**, en envergadura y alcance, no por sí misma, sino de los Negocios básicos de la Cartera”
2. “**Innovación** como medio fundamental para crear ventajas competitivas diferenciales, tanto por desarrollo de nuevos productos como incorporando nuevos conceptos a productos existentes que asegure crecer de forma rentable.”
3. “**Eficiencia** de las operaciones, comprometiendo ahorros de coste que contribuyan a mejorar los márgenes a corto plazo y la competitividad sostenida a medio plazo.”
4. “**Transformación de la Cartera**, evolucionando a un mix de productos de más valor y reduciendo el peso actual de los productos tipo commodity.”
5. **Potenciar las marcas**, con especial énfasis en las actividades de valor, como es el caso de I+D+i , Marketing e Investigación del consumo/consumidor, etc.

La Cartera de Negocios estratégicos se compone de: Azúcar, Arroz, Lácteos, Biotecnología (productos funcionales y nuevas tecnologías) y nuevos Negocios en estudio, entre los que se puede citar la producción de biocombustible (Bioetanol).

A continuación se presentan las principales líneas maestras de acción para cada uno de los Negocios estratégicos, derivados del plan arriba enunciado.

AZUCARERA EBRO

Excelencia en costes, mejorando día a día de forma sostenida los márgenes a pesar de planificar volúmenes constantes, e incluso en ligero descenso, en consonancia con las tendencias de consumo y la previsible evolución del sector europeo del azúcar.

La reducción prevista de los costes de fabricación, costes fijos y costes financieros, se estima que debe generar unos ahorros no inferiores a 40 millones de euros en el horizonte 2002 – 2005.

En el presente plan se vislumbran oportunidades de crecimiento en el segmento de componentes e ingredientes, y en lo referente a la actividad principal, no se vislumbran oportunidades de crecimiento significativas en su ámbito actual, y las acciones de crecimiento se estima enfocarlas en el exterior, en regiones vecinas, como defensa frente a las importaciones, y en el área de refino.

PULEVA FOOD

La filial láctea está trabajando en las siguientes líneas maestras :

- a) Mix de mayor valor, inyectando nuevos conceptos que permitan trasladar el mayor volumen desde las leches clásicas (UHT) hacia las leches especiales y funcionales siguiendo las pautas de éxito alcanzadas con el calcio y ahora con omega 3.
- b) Seguir innovando y desarrollando nuevos productos
- c) Sostener el crecimiento de la marca Puleva sobre la base de su liderazgo en leches especiales, manteniendo cuotas de mercado superiores al 40% en el mercado de leches líquidas de mayor valor que más crece.
- d) Posicionar las primeras marcas restantes de la filial, tanto desde el eje geográfico (caso de Leyma y Castillo) como de una orientación hacia ejes cruzados de placer y especialización en leche líquida como es el caso de Ram (leches, natas especiales, etc.)
- e) Introducirse y alcanzar relevancia en el segmento de leches fermentadas (derivados lácteos), abriendo un nuevo vector de crecimiento rentable tan importante como el de las leches líquidas especiales antes citadas. En este punto, durante 2003 se lanzarán nuevas líneas de productos fruto de las importantes inversiones realizadas en los dos últimos años en las fábricas de Granada y Coruña., y que cubren desde el yogur tradicional, el yogur americano, bebidas lácteas, etc.

HERBA

La filial de arroz mantiene un fuerte potencial de contribución a la Cartera del Grupo basado en su liderazgo en costes y su envergadura actual, que le permite ser el líder del mercado de arroz en la U.E. y líder de marcas en España y Portugal.

El crecimiento orgánico se dirige principalmente al mercado de arroz envasado, fundamentado en los arroces especiales (arroces microondas NFR) y el arroz vaporizado para las marcas nacionales, y en el desarrollo de una mayor gama de productos de arroz (caso de los platos preparados) y de otros productos afines en el caso de las filiales europeas en Bélgica, Alemania, Italia y Reino Unido, dónde se continúa invirtiendo para mejorar su posicionamiento en el mercado de arroz envasado y mejorando sus instalaciones industriales.

En el eje de crecimiento inorgánico, se estima crecer en el segmento internacional ,sustentado en su conocimiento y experiencia europea, 48% de su cifra de negocio actual, y de las relaciones existentes con los principales operadores mundiales.

En este punto, la posibles opciones se centran en mercados desarrollados de la OCDE, contemplando oportunidades en el Magreb, en los mercados americanos, y en los mercados de valor de países de la U.E., como serían el caso de Francia e Italia.

En el futuro, la estrategia del Grupo Herba irá encaminada a conseguir los siguientes objetivos:

Consolidar su posición de liderazgo en el mercado español, promocionando sus marcas líderes en cada segmento de mercado.

Crear sinergias en el Grupo que permitan una mejora de la productividad a través de una mayor eficiencia de las actividades de compra, producción y distribución.

Aumento de la capacidad productiva.

Producción y comercialización de nuevos productos de mayor valor añadido (arroz vaporizado, arroz de cocción rápida, platos preparados, arroz microondas NFR, ...).

Expansión en empresas extranjeras comercializadoras de marcas importantes (el caso más reciente ha sido la alemana Euryza).

Implantación en nuevos mercados emergentes: Países del Este de Europa, Marruecos.

PULEVA BIOTECH

En 2003 se estima encaminar y cimentar sus cuatro vías de ingreso por servicios de :

- a) Comercialización nacional e internacional de biomoléculas
- b) Royalties por la cesión del uso de las patentes fruto de los nuevos desarrollos
- c) Venta de patentes
- d) Ingresos por proyectos de investigación y desarrollo realizados a medida tanto para terceros (caso del recién acuerdo con Forlasa), como para trasladar nuevos conceptos y productos a los Negocios estratégicos del Grupo, es decir, azúcar, arroz y lácteos. Actualmente esta es la principal fuente de ingresos, en tanto que los apartados a, b y c se encuentran en fase de desarrollo.

En Madrid, a 26 de Diciembre de 2002,

Fdo.: Don José Manuel Fernández Norniella

Fdo.: Don Miguel Ángel Pérez Álvarez