

Ebro **PULEVA**

— G R U P O —



**El año de la consolidación
Base para el crecimiento**

Bolsa de Madrid 19 de febrero 2003

- 
- The background of the slide is a collage of four vertical panels. From left to right: a close-up of a McDonald's golden arches logo on a white cup; a pile of almonds; a field of tall green grass; and a dolphin leaping from the water.
1. Posicionamiento
 - ◆ Primer grupo de alimentación
 - ◆ Evolución del mix de negocio
 - ◆ Sólida estructura de balance
 2. Evolución en el año 2002
 3. Resultado, evolución y perspectivas 2003 de las unidades de negocio
 - a) Azúcar
 - b) Arroz
 - c) Lácteos
 - d) Puleva Biotech
 - e) Chile
 - f) GDP
 4. Consolidado
 5. Evolución del entorno y del sector durante el año 2002

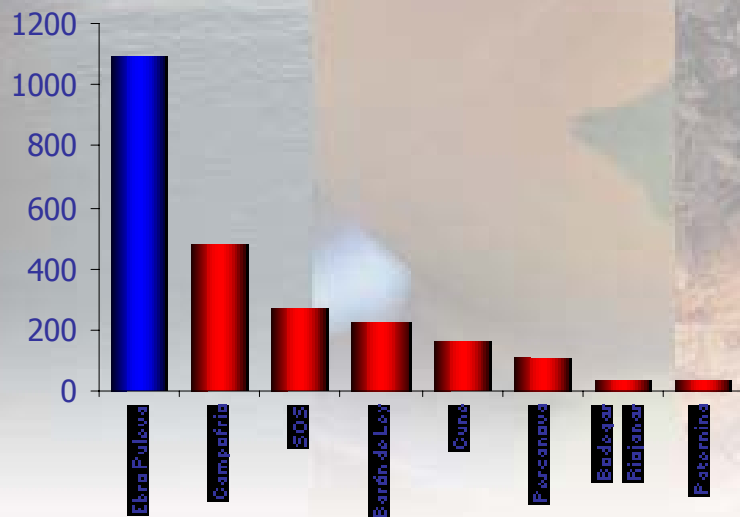
1.-Posicionamiento: Primer grupo de alimentación

- ◆ Somos el líder del sector con una capitalización bursátil superior a los mil millones de euros, unas ventas de 2.153 millones de euros, un ebitda de 268 millones de euros y un beneficio de 95,6 millones de euros.
- ◆ Líderes en los sectores en los que estamos: líderes en Azúcar con más del 70% de la cuota de producción, líderes del mercado Lácteo español con una cuota del 15% y líderes en Arroz con una cuota del 40% en España y superior al 30% en Europa.

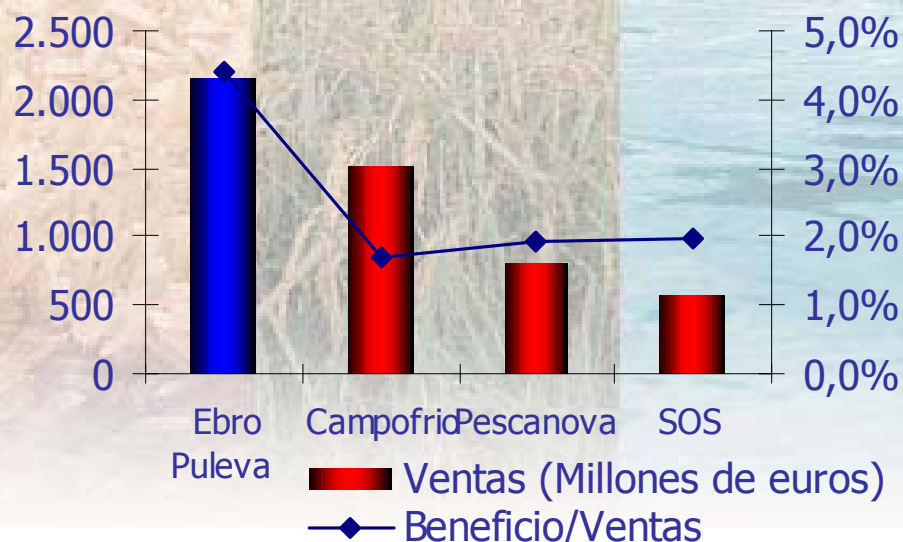
- ◆ Líderes en rentabilidad

- ◆ Líderes en Innovación e I+D

Capitalización Bursátil (M €)



Ventas (M €)



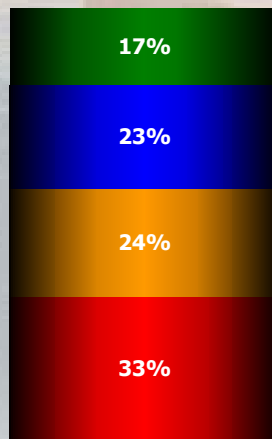
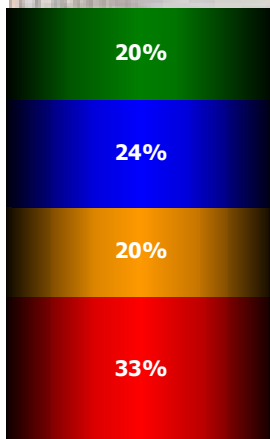
1.-Posicionamiento: Mix de negocios

- ◆ Los nuevos productos y negocios ganan peso y mejora la eficiencia en los tradicionales.
- ◆ Lo que nos ha permitido tener un crecimiento del margen ebitda/ventas del 7,5% pasando del 11,6% en el 2001 al 12,5% en el 2002 (CAC 00-02 del 13%.)

Estructura de Ventas

2002

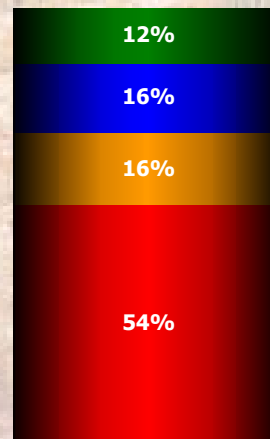
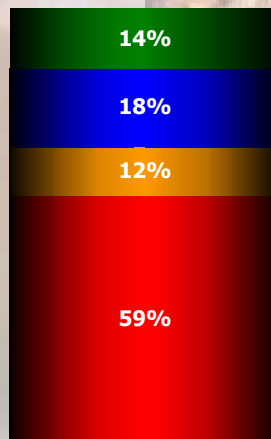
2001



Estructura EBITDA

2002

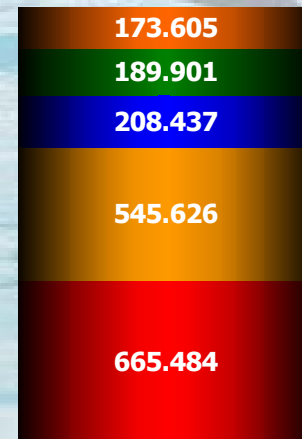
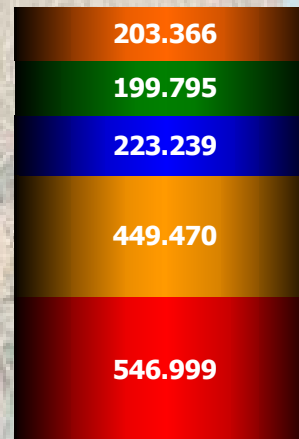
2001



Estructura Capital Empleado

2002

2001



■ AZÚCAR ■ CHILE
■ LÁCTEOS ■ ARROZ

- ◆ Hemos reducido nuestra deuda por consolidación global en un 27% pasando nuestro ratio de apalancamiento del 90% al 62% y por puesta en equivalencia de Chile del 50% al 45%.

Consolidado

(000 de euros)	2002
Fondos Propios	843.934
Deuda Neta	523.622
Apalancamiento	62,0%
Deuda Neta / Ebitda	1,95

Consolidado Chile P.E.

(000 de euros)	2002
Fondos Propios	843.934
Deuda Neta	382.745
Apalancamiento	45,4%
Deuda Neta / Ebitda	1,58

Tenemos los recursos y el músculo financiero necesario para crecer

El año 2001 fue el año de la integración entre Azucarera Ebro Agrícolas y Puleva. Este año hemos incorporado Herba en el Grupo.

1. El 2002 ha sido el año de la consolidación del Grupo:
 - a) Integración y coordinación de las unidades tras incorporar Herba
 - b) Implementación de sistemas de gestión comunes:
 - Plataforma SAP
 - DataWarehouse Corporativo
 - c) Gestión común de la planificación estratégica, planificación fiscal, acciones de marketing conjuntas, gestión de activos ociosos, etc.
2. Potenciar los negocios estratégicos:
 - a) Potenciación de equipos sólidos y con autonomía en cada negocio.
 - b) Innovación e I+D como catalizador del crecimiento orgánico
 - c) Enfoque consumidor aplicado al consumidor final y al consumidor industrial
 - d) Mejora de la eficiencia productiva y de gestión
 - e) Implantación de un sistema de gestión del consumo del capital empleado

3. Gestionar eficazmente los negocios problemáticos (Chile):

- Impulso de venta de negocios no centrales y que consumen balance
- Estrategia de defensa del precio de venta y programación de una reducción de la oferta para la próxima campaña.
- Adecuación de la Estructura a la nueva situación.

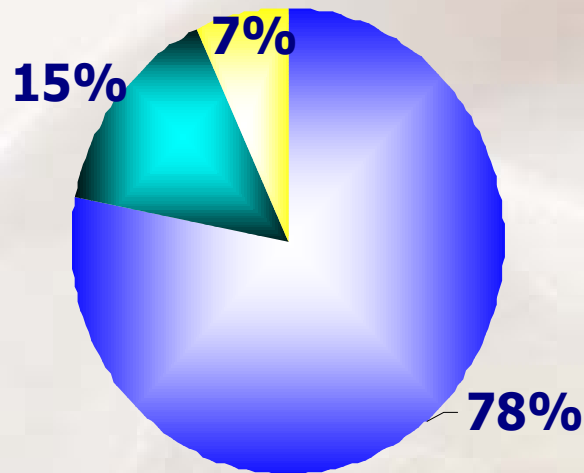
4. Administrar los activos no operativos del Grupo.

5. Tenemos el mejor equipo, con gestores altamente cualificados y un enfoque de crecimiento rentable a medio y largo plazo.

- a) Orgánicamente:** crecemos a través de productos de mayor valor añadido, mejorando día a día nuestro mix de ventas y desarrollando nuevos mercados
- b) Externamente:** tenemos capacidad y la vamos a utilizar para crecer vía adquisiciones en los sectores en los que estamos y en aquellos que se alineen con nuestra visión estratégica

1. Posición de partida:

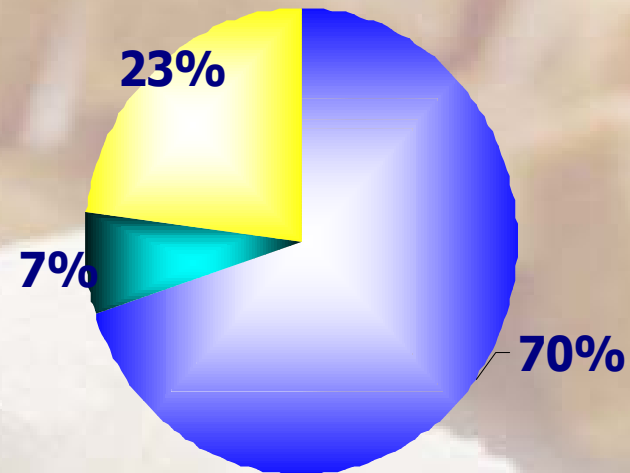
– **Cuota actual (en tns):**



■ Ebro Puleva ■ ACOR ■ ARJ

– **-Ventas Azucarera (Tns)**

enero/sept 2002



■ Indústrial ■ Exportación ■ Distribución

- La marca Azucarera tiene una cuota de mercado en “azúcar boca” aproximada al 90%

3.-Resultados a 31.12.02:

Azúcar: mejorando día a día

(000 de euros)	2002	2001	2000	Dif.02/01
Ventas	703.563	751.889	775.498	-6,4%
Ebitda	157.447	144.205	125.609	9,2%
Ebitda/Ventas	22,4%	19,2%	16,2%	16,7%
Ebit	122.413	108.689	93.247	12,6%
Capex	49.876	34.438	n.d.	44,8%
ROCE	22,4%	16,3%	12,8%	37,4%

ROCE=(Resultado de explotación TAM 12 meses / (Inversión neta – Inmv. Financiero- Fondo de comercio)

- ◆ VENTAS: -120.000 Tns azúcar de exportación y -18 mill.lts alcohol por menor disponibilidad de producto.
- ◆ EBITDA: +9%, Mejor mix Ventas, Mejores Precios, Menores Costes Producción y Estructura.
- ◆ ROCE: Mejor Gestión Circulante
- ◆ CAPEX: Esfuerzo Preparación Parque Industrial Estable.

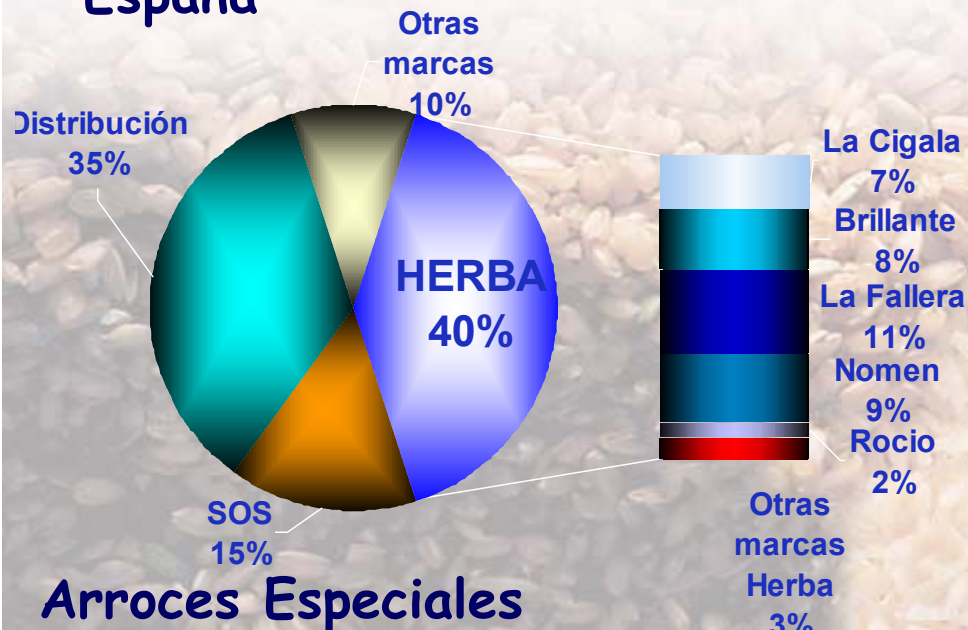
3.-Perspectivas 2003

Azúcar

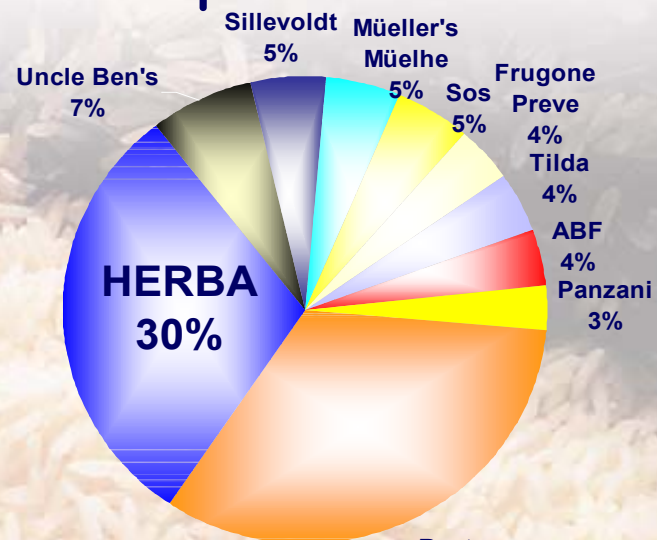
- ◆ Estabilidad Marco Regulatorio
- ◆ Aumento volumen negocio por mayor disponibilidad de producto. Deterioro precios alcohol
- ◆ Progreso en reducción costes producción y estructura
 - Tercera fase Plan de Optimización Operativo (benchmarking interno, externo, mejora continua)
 - Nuevo Plan Apoyo Agrícola Sur
- ◆ Plena operatividad proyecto cogeneración/alcohol Rinconada
- ◆ Potenciación ventajas logísticas
- ◆ Proyecto trazabilidad
- ◆ Proyecto ingredientes/colaboración con Puleva Biotech

Entorno complejo. Las medidas de gestión permitirán mantener la rentabilidad

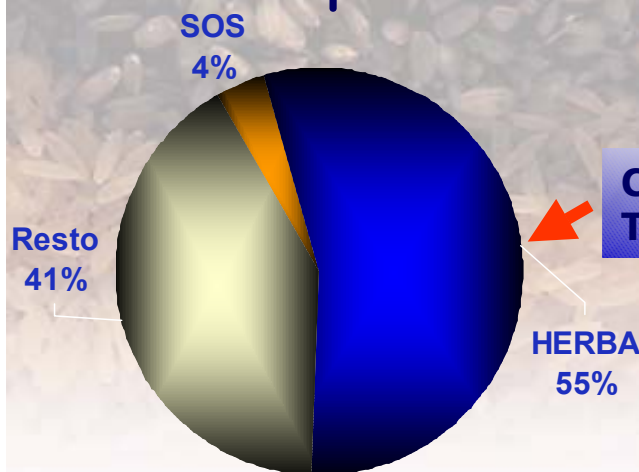
España



Europa



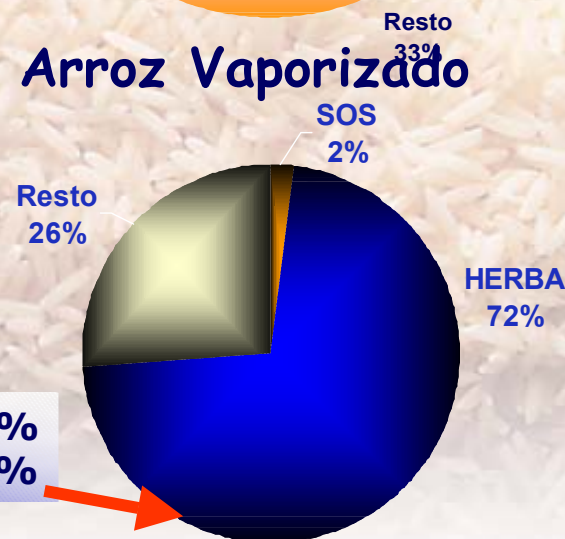
Arroces Especiales



Crecimiento valor 14%
Total mercado valor 7%

Crecimiento volumen 2,3%
Total mercado valor 12,3%

Arroz Vaporizado



(*) Datos Península y Canarias semana 3 año 2003 Nielsen y Herba

Arroz: nuevo hito de crecimiento

(000 de euros)	2002	2001	2000	Dif.02/01
Ventas	434.439	392.792	453.805	10,6%
Ebitda	38.014	33.192	34.308	14,5%
Ebitda / Ventas	8,8%	8,5%	7,6%	3,5%
Ebit	28.838	25.140	25.627	14,7%
Capex	10.623	8.274	n.d.	28,4%
ROCE	14,4%	13,2%	14,2%	9,1%

- ◆ Mejora de las ventas en marcas nacionales
- ◆ Aumento exportaciones aunque descenso márgenes por ser el precio mundial el mas bajo de los últimos 30 años
- ◆ Presentación nueva OCM que favorecerá a la industria frente al encorsetamiento actual
- ◆ Entrada en funcionamiento de la planta platos preparados
- ◆ Despegue Marruecos
- ◆ Mejora de los resultados de las filiales del norte de Europa

- ◆ Año de transición entre dos OCM. La campaña 2003 se realizara con unos precios de la materia prima más competitivos, sin la competencia de la Intervención.
- ◆ Descenso de márgenes industriales por competencia USA (factor divisa y factor Farm Bill)
- ◆ Mejores perspectivas último trimestre por endurecimiento intervención comunitaria ante nueva OCM más flexible para la industria
- ◆ Lanzamientos platos preparados a nivel internacional
- ◆ Posibles adquisiciones relevantes

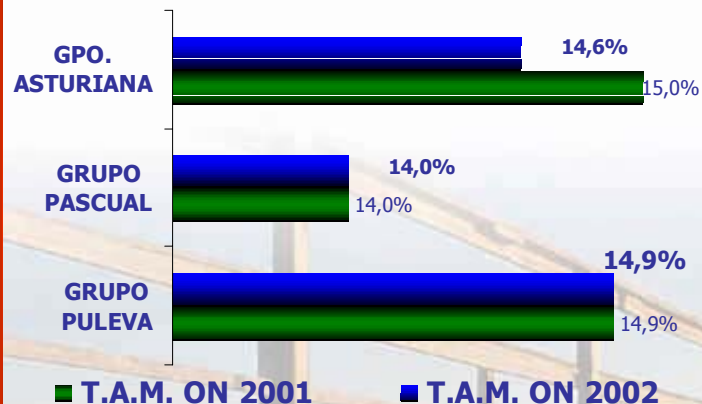
Preparando el salto del 2004

3.-Resultados a 31.12.02:

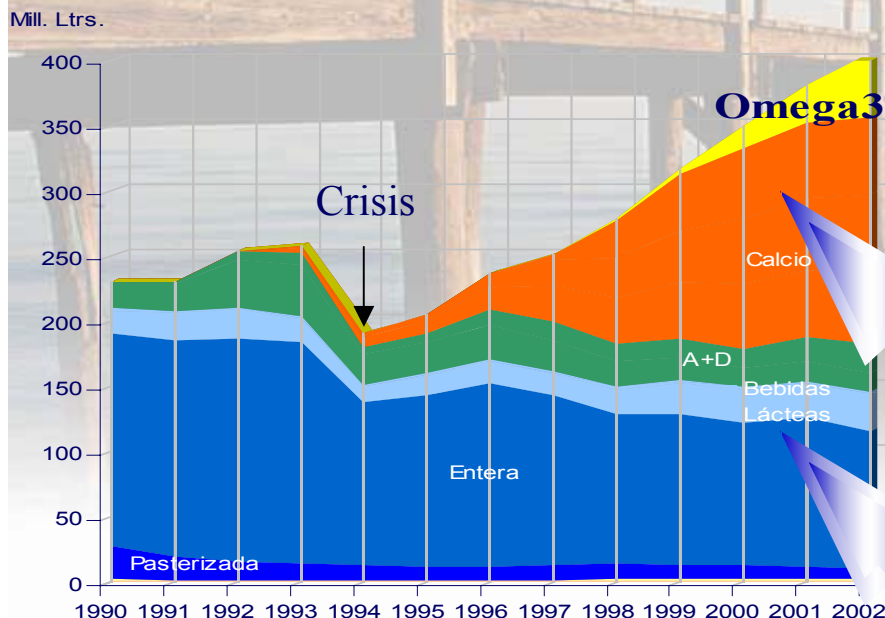
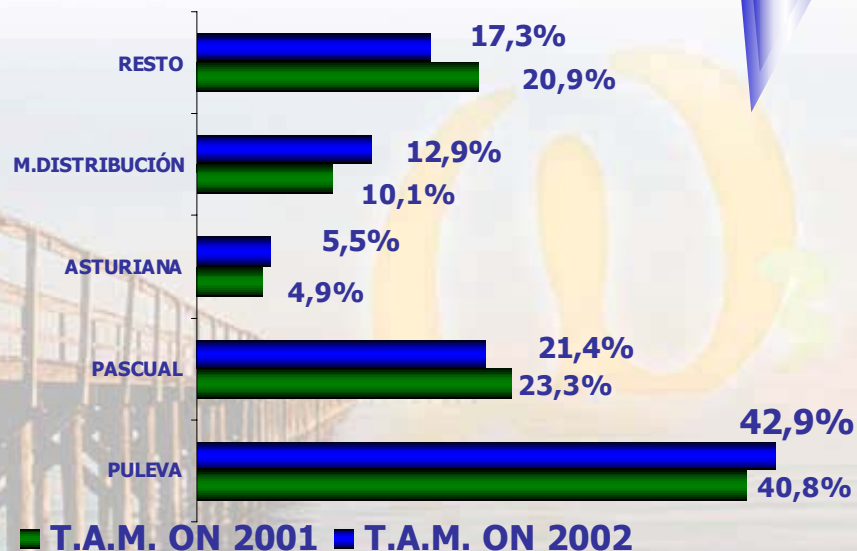
Lácteos: primer grupo lácteo español

Ebro PULEVA
GRUPO

Cuota total de mercado



Somos líderes en leches especiales



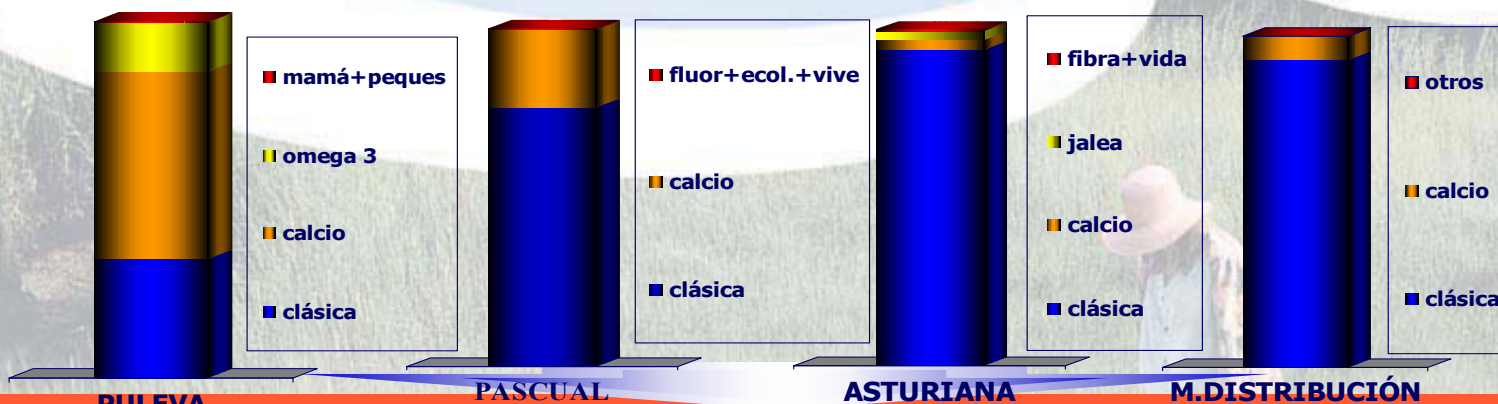
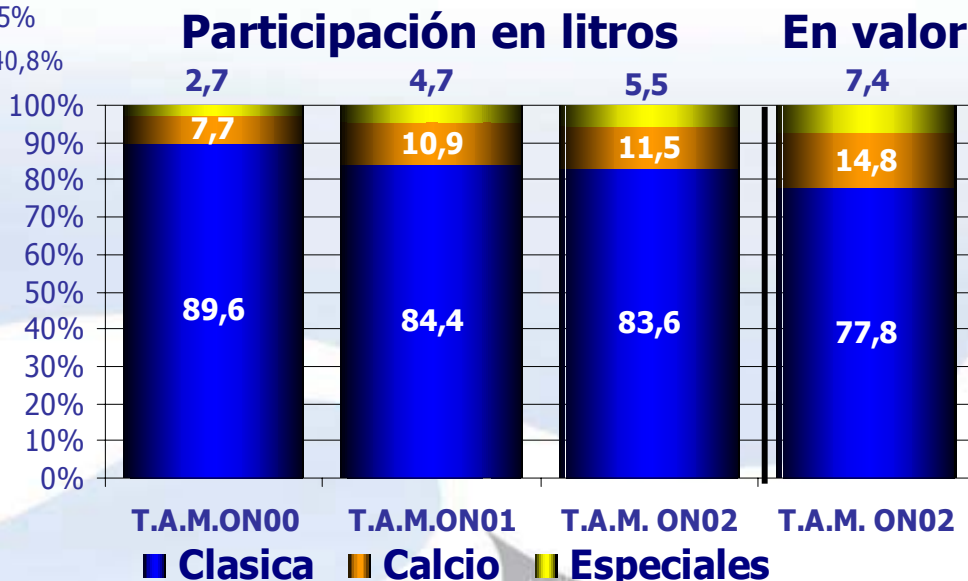
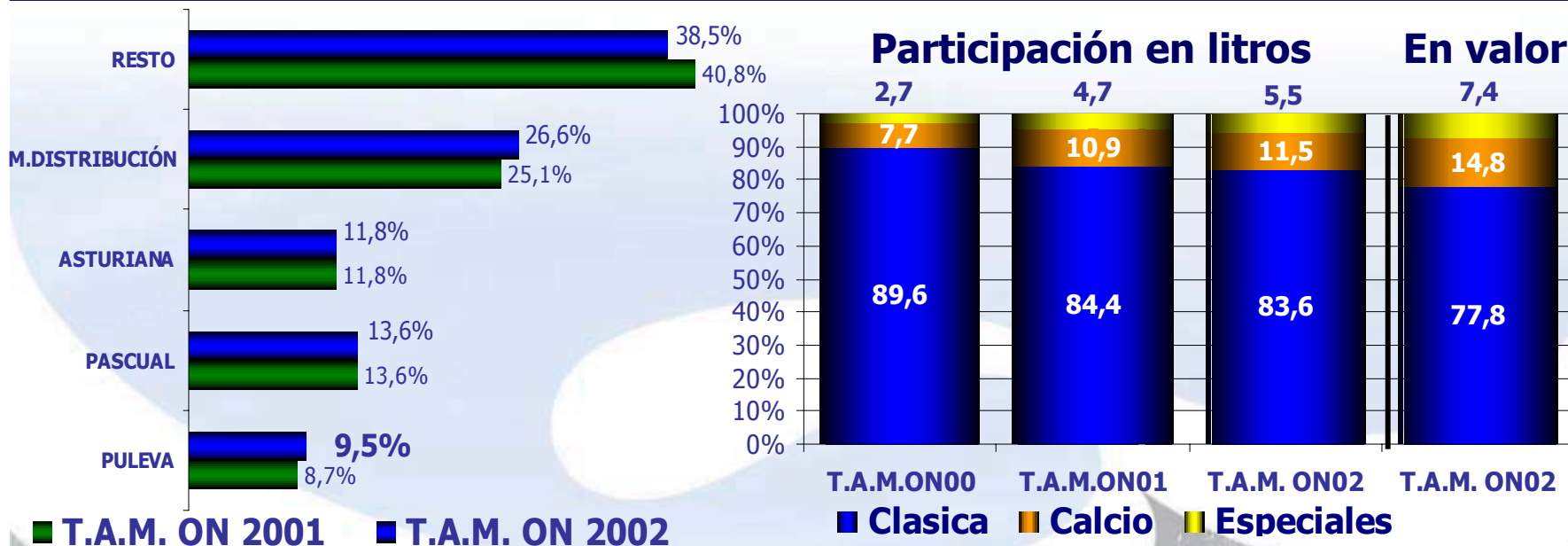
Mejora progresiva del mix de ventas

Crecimiento espectacular en Calcio y Omega3

3.-Resultados a 31.12.02:

Lácteos: Puleva la única marca que crece

Ebro PULEVA
GRUPO



La leche con calcio y especiales es el segmento de crecimiento impulsado por Puleva

Mejora nuestro mix de producto

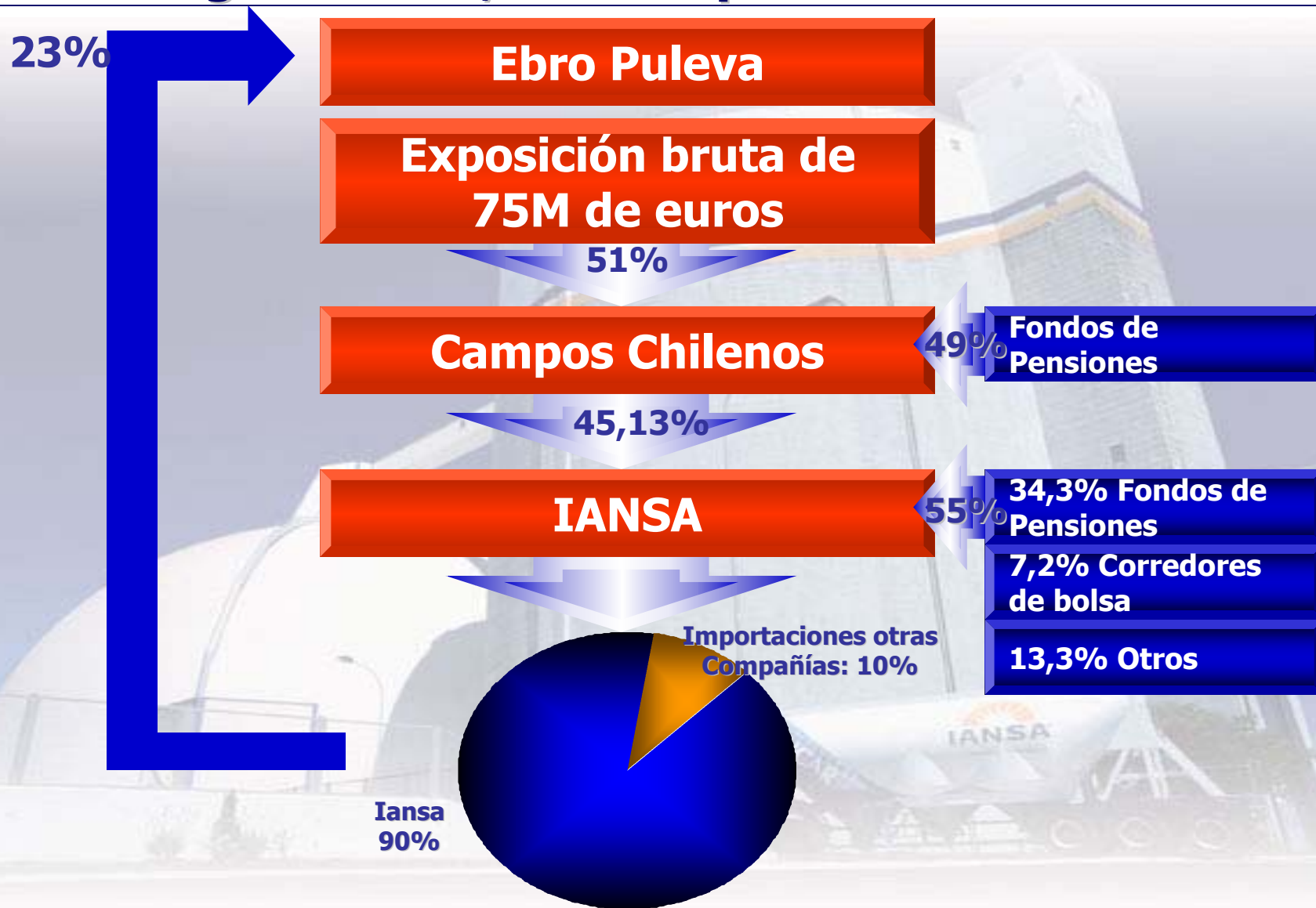
(000 de euros)	2002	2001	2000	Dif.02/01
Ventas	522.277	538.355	511.936	-3,0%
Ebitda	49.188	42.974	34.582	15,47%
Ebitda/Ventas	9,41%	8,0%	6,8%	17,62%
Ebit	32.856	21.257	19.809	54,6%
Rdo Ordinario	24.033	18.600	12.300	29.21%
Capex	16.493	19.645	n.d.	-16,0%
ROCE	14,7%	9,7%	10,6%	51,5%

- ◆ Disminución de las ventas por menor producción de marcas blancas
- ◆ Crecimiento en EBITDA por evolución positiva de las leches funcionales, bebidas lácteas, y productos de mayor valor
- ◆ Mejora en el resultado ordinario por disminución gastos financieros.

- ◆ Seguiremos con el programa de desarrollo de las leches funcionales (Calcio y Omega3) y de las bebidas lácteas.
- ◆ Desarrollo , controlado, de las 2º marcas.
- ◆ Desarrollo de los productos frescos (yogures), buscando caminos diferenciadores frente al líder, entre otros desarrollo de nuevas tecnologías diferenciales frente al estado actual del sector
- ◆ Obtener un crecimiento del EBITDA de dos dígitos porcentuales.
- ◆ Seguir con la adecuación tecnológica de las plantas.
- ◆ Mejora de la capacidad de utilización de las plantas industriales.

Seguiremos siendo el líder y el referente del mercado

- ◆ Primer año como empresa independiente con un resultado neto de 1,2 millones de euros lo que supone un 78% mas que el año pasado.
- ◆ Ha conseguido sus primeros clientes externos
- ◆ Actualmente tiene solicitadas cuatro patentes:
 - Enero, primera patente de obtención y uso de un producto que reduce los niveles de colesterol en sangre
 - Abril, dos patentes una para la prevención y tratamiento de enfermedades del sistema nervioso y otra para la prevención de enfermedades cardiovasculares, teniendo en ambos casos su comercialización prevista para el año 2006
 - Junio, patente internacional de producto, obtención y uso de siete de productos naturales, y sus posibles combinaciones, destinados a la prevención y tratamiento de distintas enfermedades infecciosas y gastrointestinales, cuyo lanzamiento esta previsto para el año 2004
- ◆ La buena evolución de la compañía a lo largo del año 2002 consolida nuestras expectativas de éxito de Puleva Biotech en el sector de la biotecnología y biomedicina dentro del mercado de los alimentos funcionales
- ◆ Empezaremos este año la producción y comercialización de su primer producto



3.-Resultados a 31.12.02: Chile: un mal año

(000 de euros)	2002	2001	2000	Dif.02/01
Ventas	441.037	557.090	542.662	-20,8%
Ebitda	31.419	43.519	28.225	-27,8%
Ebitda/Ventas	7,1%	7,8%	5,2%	-8,8%
Ebit	12.333	22.880	16.419	-46,1%
Rtdo. Ordinario	-10.203	5.672	2.104	-279,9%
Capex	8.048	18.513	n.d.	-56,5%
ROCE	2,7%	5,0%	3,0%	-46,0%

- ◆ La entrada de azúcar procedente de Brasil y Argentina ha sido especialmente fuerte este año ayudada por la debilidad de sus divisas.
- ◆ Iansa ha ajustado su dimensión al nuevo mercado lo que tendrá efectos en la cuenta de resultados del 2003
- ◆ Ha reducido su capital comprometido vendiendo Proterra lo que ha supuesto reducir el endeudamiento y liberar recursos de gestión

- ◆ En el ejercicio corriente se decidirá el nuevo entorno regulatorio del azúcar en Chile lo que marcará la evolución de la industria.
- ◆ Los gestores de Iansa prevén un año ligeramente mejor que el anterior pero con incertidumbres que pueden modificar el resultado final.
- ◆ La evolución del peso dólar/euro muy importante para el resultado que Iansa aportará a nuestras cuentas.
- ◆ Tenemos una cobertura de cambio sobre una parte de nuestra posición para mitigar los efectos del peso en nuestro balance

Año de clarificación de numerosas variables y que permitirá definir nuestra posición estratégica en esta participación

- ◆ Durante el año 2002 se han realizado operaciones que han supuesto la entrada de 45,8 millones de euros de caja
- ◆ Se han reducido los costes de explotación del patrimonio inmobiliario en quinientos mil euros anuales
- ◆ Han comenzado las gestiones que permitirán materializar las desinversiones programadas para el año 2003 que esperamos tengan una dimensión parecida al las del año pasado

Operaciones de Venta GDP 2002 (euros)

VALENCIA	901.518
EDIFICIO BALMES	26.112.600
PUEBLO NUEVO	6.398.000
LA GARROVILLA	1.429.808
SICSA VALLADOLID	252.425
MONZON HUESCA	3.065.161
MALAGA	7.651.329

Optimización del Valor

Ebro **PULEVA**

GRUPO



**Cierre consolidado del ejercicio
2002**

Bolsa de Madrid 19 de febrero 2003

Estructura de Balance Consolidado

(000 de euros)	2002		2001		2000		Dif.02/01	
	Cons.	P.E.	Cons.	P.E.	Cons.	P.E.	Cons.	P.E.
Fondos Propios	843.934	843.934	802.909	802.909	735.662	735.662	5,1%	5,1%
Deuda Neta	523.622	382.745	719.018	436.698	586.936	386.235	-27,2%	-12,4%
Apalancamiento	62,0%	45,4%	89,6%	54,4%	79,8%	52,5%	-30,7%	-16,6%
Deuda Neta/Ebitda	1,95	1,58	2,68	1,90	2,55	1,91	-27,2%	-16,7%

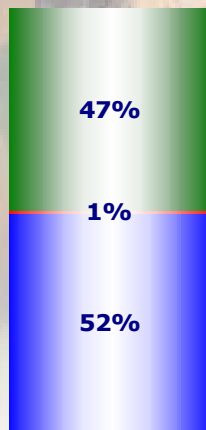
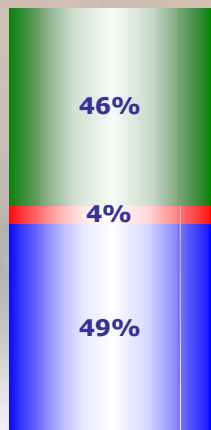
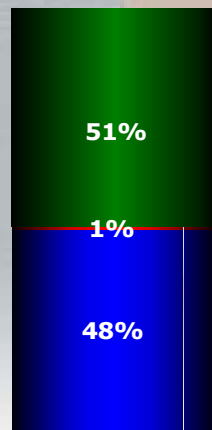
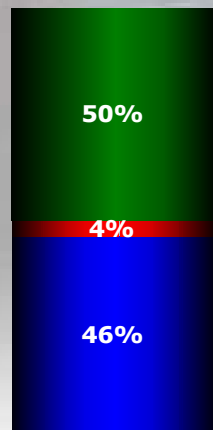
Estructura del Activo

Consolidación Global

Consolidación P.E.

2002

2001



■ Activo Fijo

■ Otros

■ Activo Circulante

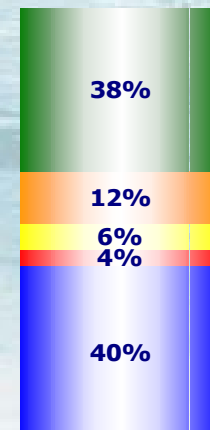
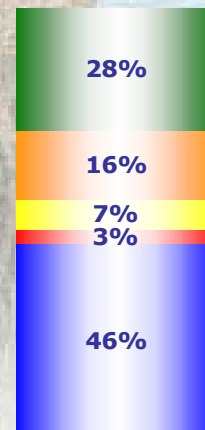
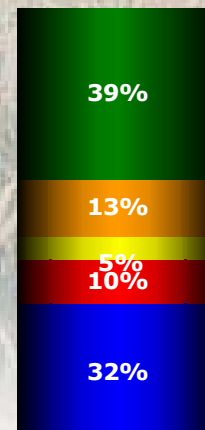
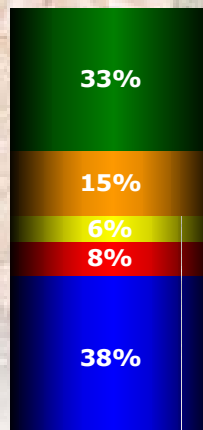
Estructura del Pasivo

Consolidación Global

Consolidación P.E.

2002

2001



■ Fondos Propios

■ Minoritarios

■ Otros

■ Acreedores a largo

■ Acreedores a corto

Consolidado

(000 de euros)	2002	2001	2000	Dif.02/01
Ventas	2.153.082	2.313.271	2.354.141	-6,9%
EBITDA	275.550	274.200	230.685	0,5%
EBITDA / Ventas	13%	12%	10%	8,0%
EBIT	191.659	184.711	158.620	3,8%
Rtdo Ordinario	146.751	145.883	122.164	0,6%
Rtdo Extraordinario	-32.990	-37.165	n.d.	-11,2%
Rtdo Atribuido	95.585	95.114	66.615	0,5%

**Consolidado Chile
P.E.**

(000 de euros)	2002	2001	2000	Dif.02/01
Ventas	1.712.045	1.756.181	1.811.479	-2,5%
EBITDA	244.133	230.680	202.460	5,8%
EBITDA/Ventas	14%	13%	11%	8,6%
EBIT	179.326	161.830	142.201	10,8%
Rtdo Ordinario	149.540	137.670	116.741	8,6%
Rtdo Extraordinario	-33.021	-35.924	n.d.	-8,1%
Rtdo Atribuido	95.588	95.115	66.615	0,5%

Negocios Centrales

(000 de euros)	2002	2001	2000	Dif.02/01
Ventas	1.696.019	1.707.598	1.811.479	-0,7%
EBITDA	233.404	194.135	202.460	20,2%
EBITDA / Ventas	14%	11%	11%	21,0%
EBIT	168.936	125.720	142.201	34,4%
Rtdo Ordinario	126.152	101.353	116.741	24,5%
Rtdo Extraordinario	-40.787	-36.728	n.d.	11,1%
Rtdo Atribuido	71.054	70.978	66.615	0,1%

- ◆ Evolución positiva de los Negocios Centrales con crecimientos de más del 20% en los niveles operativos.
- ◆ Efecto contribución de la Gestora de Patrimonio (GDP)
- ◆ Chile distorsiona los resultados negativamente.
- ◆ Efecto Alcohol (2002) y saneamiento del fondo de comercio de la operación Herba (2001). Política contable ultraconservadora. Dotación al 100% de riesgos y contingencias. EL fondo de comercio supone el 0,03% de nuestro activo
- ◆ Nuestras marcas están sin valorar en nuestro balance

	2002	2001
Rdo Contable	95,6	95,1
One-off	-30,5	-17
Rdo Recurrente	126	112

Ratios	2002	2001	2000	Dif 02/01
Nº de acciones (000)*	123.092	123.092	n.a.	0%
Dividendo x acción	0,24	0,24	n.a.	0%
BPA	0,77	0,77	0,53	0%
BPA ajustado extraord.	1,02	0,91	0,53	12%
Pay Out	38%	31%	n.a.	25%

*En el ejercicio 2003 hemos realizado una ampliación de capital liberada de 1x4 por ello el numero total de acciones emitidas actualmente es de 153,8 millones

Capex (000 euros)	87.657	85.893	n.d.	2,1%
ROCE Consolidado	11,8%	10,7%	9,3%	10,3%
ROCE Sin Chile	15,3%	13,1%	n.d.	16,8%

4.-Ebro Puleva En el 2003...

- ◆ Hemos incrementado nuestro dividendo en un 25%
- ◆ Desglosaremos la información financiera por cada unidad de negocio trimestralmente. Volveremos a presentar nuestras cuentas semestrales revisadas por los auditores.
- ◆ Daremos mayor visibilidad y entraremos en mayor profundidad en los negocios del grupo

Calendario de presentaciones 2003

Arroz	Investor's Day Herba	Marzo/Abril
Ebro Puleva	Cierre 1er trimestre 2003	24/4/03
Azúcar	Investor's Day Azucarera Ebro	Julio
Ebro Puleva	Cierre 1er semestre 2003	24/7/03
Ebro Puleva	Cierre 3er trimestre 2003	28/10/03

También crearemos valor para nuestros accionistas:

- **A través de una mayor transparencia.**
- **Ganándonos y cimentando nuestra credibilidad.**

Todo ello desde la continuidad y la constancia

Ebro **PULEVA**

GRUPO



Evolución del entorno y del sector

Bolsa de Madrid 19 de febrero 2003

6.-Evolución del entorno y del sector

Tendencias del sector

1. Cambios en los hábitos de compra y consumo hacia conceptos definidos de **conveniencia, placer y salud**
2. Mayor **concentración** de la distribución, mayor peso de la gran distribución vs minorista y fuerte crecimiento de las marcas blancas.
3. Nuevos competidores, **reducción de márgenes** y por lo tanto estrategias de reducción de costes
4. Creciente especialización de los negocios industriales lo que otorga una oportunidad a los players de dimensión.
5. La aparición de productos sustitutivos exige un gran esfuerzo inversor en innovación e I+D
6. La debilidad del mercado de capitales permite aspirar a operaciones corporativas y de consolidación inaccesibles hace dos años.

Nuevas oportunidades y nuevos negocios, el sector se está moviendo

6.-Evolución del entorno y del sector

Perspectivas 2003

- ◆ Los negocios centrales vivirán un entorno complejo en el que no serán esperables grandes crecimientos.
- ◆ Cada unidad continuara con su proceso interno de mejora en función de sus propios parámetros.
- ◆ Tenemos programado realizar desinversiones inmobiliarias de una dimensión similar a las del año 2002 y reducir nuestro esfuerzo de gestión del patrimonio disperso mediante ventas de paquetes de activos de menor valor y mayor complejidad.
- ◆ Tras un año de consolidación estamos en disposición de crecer vía adquisiciones.
- ◆ Nuestra posición financiera nos permite estar en una excelente posición para analizar alternativas de una dimensión europea y que permitan dar una mayor proyección internacional al grupo Ebro Puleva.

Nuevas oportunidades y nuevos negocios, el sector se esta moviendo

Ebro **PULEVA**

GRUPO



**El año de la consolidación
Base para el crecimiento**

Bolsa de Madrid 19 de febrero 2003