

Referencia de Seguridad

GENERAL

VERSION 3.2.2

INFORMACION SEMESTRAL CORRESPONDIENTE AL:

SEMESTRE

2

AÑO

200

I. DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Denominación Social:

EBRO PULEVA, S.A.

Domicilio Social:

Villanueva, 4 - 28001 MADRID

C.I.F.

A-47412333

Personas que asumen la responsabilidad de esta información, cargos que ocupan e identificación de los poderes o facultades en virtud de los cuales ostentan la representación de la sociedad:

D. Jaime Carbó Fernández
Director General
Consejero

Firma:

CONTENIDO INFORMACION SEMESTRAL
(marcar con una X en caso afirmativo)

	Individual	Consolidado
I. Datos Identificativos del Emisor	X	
II. Variación del Grupo Consolidado		X
III. Bases de Presentación y Normas de Valoración	X	
IV. Balance de Situación	X	X
V. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	X	X
VI. Distribución por Actividad del Importe Neto de la Cifra de Negocio	X	X
VII. Número de Personas Empleadas	X	X
VIII. Evolución de los Negocios	X	X
IX. Dividendos Distribuidos	X	
X. Hechos Significativos	X	X
XI. Anexo Explicativo Hechos Significativos	X	X
XII. Informe Especial de los Auditores		

II. VARIACION DE LAS SOCIEDADES QUE FORMAN EL GRUPO CONSOLIDADO (19)

El grupo consolidado de Ebro Puleva ha sufrido un cambio de perímetro en relación al ejercicio 2003 por la incorporación de nuevas sociedades. Estas sociedades son:

* Compra Vogan

* Constitución de Ebro Puleva O.I. y compra de la marca Risella.

* Con fecha 30.03.04 nuestra filial Joseph Heap&Sons (100%) se fusionó con Stevens&Brotherton creándose SB Herba, compañía en la que Ebro Puleva pasó a controlar el 51%.

* Grupo Riviana (incorporada en Septiembre) en consolidación global con una participación por parte de Ebro Puleva del 100% a partir de 1 de Septiembre.:

* Herto (incorporada en Septiembre) en consolidación global al pasar el porcentaje de participación de Ebro Puleva del 33% al 66% por la compra de Riviana. Por este mismo motivo nuestras participaciones en SB Herba y en el Grupo Boost han pasado a ser del 100% en lugar del 51% desapareciendo, por tanto, los intereses minoritarios que existían sobre estas compañías en el consolidado a partir del 1 de Septiembre.

* Venta del 49% de Inversiones Greenfields Ltd, con lo que a partir del 30 de Noviembre deja de consolidarse

III. BASES DE PRESENTACION Y NORMAS DE VALORACION

(En la elaboración de los datos e informaciones de carácter financiero-contable incluidos en la presente información pública periódica, deberán aplicarse los principios, normas de valoración y criterios contables previstos en la normativa en vigor para la elaboración de información de carácter financiero-contable a incorporar a las cuentas anuales y estados financieros intermedios correspondiente al sector al que pertenece la entidad. Si excepcionalmente no se hubieran aplicado a los datos e informaciones que se adjuntan los principios y criterios de contabilidad generalmente aceptados exigidos por la correspondiente normativa en vigor, este hecho deberá ser señalado y motivado suficientemente, debiendo explicarse la influencia que su no aplicación pudiera tener sobre el patrimonio, la situación financiera y los resultados de la empresa o su grupo consolidado. Adicionalmente, y con un alcance similar al anterior, deberán mencionarse y comentarse las modificaciones que, en su caso y en relación con las últimas cuentas anuales auditadas, puedan haberse producido en los criterios contables utilizados en la elaboración de las informaciones que se adjuntan. Si se han aplicado los mismos principios, criterios y políticas contables que en las últimas cuentas anuales, y si aquellos responden a lo previsto en la normativa contable en vigor que le sea de aplicación a la entidad, indíquese así expresamente).

Han sido aplicados criterios y políticas consistentes con las de periodos anteriores.

Los datos individuales de Ebro Puleva del ejercicio 2004 no son comparables con los del e2003, porque el ejercicio pasado se incluía una parte del negocio arrocero que fue filializado con fecha 31 de Agosto de 2003.

Adicionalmente, tenemos que hacer nuevamente mención a los importantes cambios del perímetro de consolidación sobre todo a lo que se refiere a Riviana y a Inversiones Greenfields y todo su grupo consolidable.

IV. BALANCE DE SITUACION DE LA SOCIEDAD INDIVIDUAL

Uds.: Miles de euros

ACTIVO		EJERCICIO ACTUAL	EJERCICIO ANTERIOR
A) ACCIONISTAS POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS	0200		0
I. Gastos de Establecimiento	0210		174
II. Inmovilizaciones Inmateriales	0220	8.273	9.338
II.1. Derechos s/bienes en régimen de arrendamiento financiero	0221		0
II.2. Otro Inmovilizado Inmaterial	0222	8.273	9.338
III. Inmovilizaciones Materiales	0230	35.674	37.749
IV. Inmovilizaciones Financieras	0240	1.185.796	882.934
V. Acciones Propias a Largo Plazo	0250	412	5.043
VI. Deudores por Operaciones Tráfico a Largo Plazo	0255	0	0
B) INMOVILIZADO (1)	0260	1.230.155	935.238
C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (2)	0280	1.244	400
I. Accionistas por Desembolsos Exigidos	0290	0	0
II. Existencias	0300	0	0
III. Deudores	0310	35.281	38.991
IV. Inversiones Financieras Temporales	0320	21.149	11.044
V. Acciones Propias a Corto Plazo	0330	0	0
VI. Tesorería	0340	236	1
VII. Ajustes por Periodificación	0350	720	97
D) ACTIVO CIRCULANTE	0360	57.386	50.133
TOTAL ACTIVO (A + B + C + D)	0370	1.288.785	985.771
PASIVO		EJERCICIO ACTUAL	EJERCICIO ANTERIOR
I. Capital Suscrito	0500	92.319	92.319
II. Reservas	0510	616.385	599.487
III. Resultados de Ejercicios Anteriores	0520		0
IV. Resultado del Periodo	0530	96.274	61.072
V. Dividendos a Cuenta Entregados en el Ejercicio	0550		0
A) FONDOS PROPIOS	0560	804.978	752.878
B) INGRESOS A DISTRIBUIR VARIOS EJERCICIOS (3)	0590	12.970	1.027
C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	0600	3.539	3.566
I. Emisión de Obligaciones y Otros Valores Negociables	0610	0	0
II. Deudas con Entidades de Crédito	0615	342.395	125.000
III. Deudas con Em presas del Grupo y Asociadas	0620	11.172	53.933
IV. Acreedores por Operaciones de Tráfico a Largo Plazo	0625	0	0
V. Otras Deudas a Largo	0630	4.643	507
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	0640	358.210	179.440
I. Emisión de Obligaciones y Otros Valores Negociables	0650		0
II. Deudas con Entidades de Crédito	0655	69.334	32.750
III. Deudas con Empresas del Grupo y Asociadas	0660	26.004	6.796
IV. Acreedores Comerciales	0665	2.669	1.940
V. Otras Deudas a Corto	0670	4.516	7.148
VI. Ajustes por Periodificación	0680	6.565	226
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO (4)	0690	109.088	48.860
F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO	0695		0
TOTAL PASIVO (A + B + C + D + E + F)	0700	1.288.785	985.771

V. RESULTADOS INDIVIDUALES DE LA SOCIEDAD

Uds. : Miles de euros

		EJERCICIO ACTUAL		EJERCICIO ANTERIOR	
		Importe	%	Importe	%
+ Importe Neto de la Cifra de Negocio (5)	0800	687	100,00%	167.277	100,00%
+ Otros Ingresos (6)	0810	10.589	1541,34%	1.611	0,96%
+/- Variación Existencias Productos Terminados y en Curso	0820	0	0,00%	0	0,00%
= VALOR TOTAL DE LA PRODUCCION	0830	11.276	1641,34%	168.888	100,96%
- Compras Netas	0840	-661	-96,22%	-131.085	-78,36%
+/- Variación Existencias Mercaderías, Materias Primas y Otras Materias Consumibles	0850	0	0,00%	0	0,00%
- Gastos Externos y de Explotación (7)	0860	-8.475	-1233,62%	-39.033	-23,33%
= VALOR AÑADIDO AJUSTADO	0870	2.140	311,50%	-1.230	-0,74%
+/- Otros Gastos e Ingresos (8)	0880		0,00%	0	0,00%
- Gastos de Personal	0890	-6.822	-993,01%	-6.632	-3,96%
= RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACION	0900	-4.682	-681,51%	-7.862	-4,70%
- Dotación Amortizaciones Inmovilizado	0910	-1.629	-237,12%	-3.601	-2,15%
- Dotaciones al Fondo de Reversión	0915	0	0,00%	0	0,00%
+/- Variación Provisiones de Circulante (9)	0920	0	0,00%	8	0,00%
= RESULTADO NETO DE EXPLOTACION	0930	-6.311	-918,63%	-11.455	-6,85%
+ Ingresos Financieros	0940	68.990	10042,21%	77.321	46,22%
- Gastos Financieros	0950	-8.614	-1253,86%	-9.624	-5,75%
+ Intereses y Diferencias Cambio Capitalizados	0960	0	0,00%	0	0,00%
+/- Dotación Amortización y Provisiones Financieras (10)	0970	0	0,00%	0	0,00%
= RESULTADO ACTIVIDADES ORDINARIAS	1020	54.065	7869,72%	56.242	33,62%
+/- Resultados Procedentes del Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera de Control (11)	1021	62.207	9054,88%	5.327	3,18%
+/- Variación Provisiones Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera de Control (12)	1023	-9.987	-1453,71%	-28.240	-16,88%
+/- Resultados por Operaciones con Acciones y Obligaciones Propias (13)	1025	1.265	184,13%	435	0,26%
+/- Resultados de Ejercicios Anteriores (14)	1026	0	0,00%	0	0,00%
+/- Otros Resultados Extraordinarios (15)	1030	-11.721	-1706,11%	-881	-0,53%
= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1040	95.829	13948,91%	32.883	19,66%
+/- Impuestos sobre Sociedades y Otros	1042	445	64,77%	28.189	16,85%
= RESULTADO DEL EJERCICIO	1044	96.274	14013,68%	61.072	36,51%

IV. BALANCE DE SITUACION DEL GRUPO CONSOLIDADO

Uds.: Miles de euros

ACTIVO		EJERCICIO ACTUAL	EJERCICIO ANTERIOR
A) ACCIONISTAS POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS	1200	0	0
I. Gastos de Establecimiento	1210	721	2.255
II. Inmovilizaciones Inmateriales	1220	88.522	71.669
II.1. Derechos s/bienes en régimen de arrendamiento financiero	1221		0
II.2. Otro Inmovilizado Inmaterial	1222	88.522	71.669
III. Inmovilizaciones Materiales	1230	828.308	838.275
IV. Inmovilizaciones Financieras	1240	144.978	121.589
V. Acciones de la Sociedad Dominante a Largo Plazo	1250	412	5.043
VI. Deudores por Operaciones Tráfico a Largo Plazo	1255		0
B) INMOVILIZADO (1)	1260	1.062.941	1.038.831
C) FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACION	1270	196.052	80.190
D) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (2)	1280	5.379	5.919
I. Accionistas por Desembolsos Exigidos	1290	0	0
II. Existencias	1300	408.146	380.583
III. Deudores	1310	380.286	397.991
IV. Inversiones Financieras Temporales	1320	100.024	114.986
V. Acciones de la Sociedad Dominante a Corto Plazo	1330	0	0
VI. Tesorería	1340	30.035	16.549
VII. Ajustes por Periodificación	1350	16.492	17.685
E) ACTIVO CIRCULANTE	1360	934.983	927.794
TOTAL ACTIVO (A + B + C + D + E)	1370	2.199.355	2.052.734
PASIVO		EJERCICIO ACTUAL	EJERCICIO ANTERIOR
I. Capital Suscrito	1500	92.319	92.319
II. Reservas Sociedad Dominante	1510	624.137	634.910
III. Reservas Sociedades Consolidadas (16)	1520	155.682	109.474
IV. Diferencias de Conversión (17)	1530	-12.392	-25.827
V. Resultados Atribuibles a la Sociedad Dominante	1540	120.859	100.759
VI. Dividendos a Cuenta Entregados en el Ejercicio	1550	0	0
A) FONDOS PROPIOS	1560	980.605	911.635
B) SOCIOS EXTERNOS	1570	18.485	165.741
C) DIFERENCIA NEGATIVA DE CONSOLIDACION	1580	948	3.055
D) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (3)	1590	21.224	18.334
E) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	1600	153.456	134.365
I. Emisión de Obligaciones y Otros Valores Negociables	1610	0	0
II. Deudas con Entidades de Crédito	1615	378.067	145.348
III. Acreedores por Operaciones de Tráfico a Largo Plazo	1625	0	0
IV. Otras Deudas a Largo	1630	99.235	69.463
F) ACREEDORES A LARGO PLAZO	1640	477.302	214.811
I. Emisión de Obligaciones y Otros Valores Negociables	1650	0	0
II. Deudas con Entidades de Crédito	1655	183.134	272.961
III. Acreedores Comerciales	1665	241.913	233.532
IV. Otras Deudas a Corto	1670	107.170	88.023
V. Ajustes por Periodificación	1680	14.608	3.130
G) ACREEDORES A CORTO PLAZO (4)	1690	546.825	597.646
H) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO	1695	510	7.147
TOTAL PASIVO (A + B + C + D + E + F + G + H)	1700	2.199.355	2.052.734

V. RESULTADOS DEL GRUPO CONSOLIDADO

Uds.: Miles de euros

		EJERCICIO ACTUAL		EJERCICIO ANTERIOR	
		Importe	%	Importe	%
+ Importe Neto de la Cifra de Negocio (5)	1800	2.120.883	100,00%	2.002.986	100,00%
+ Otros Ingresos (6)	1810	9.260	0,44%	11.238	0,56%
+/- Variación Existencias Productos Terminados y en Curso	1820	464	0,02%	-115.012	-5,74%
= VALOR TOTAL DE LA PRODUCCION	1830	2.130.607	100,46%	1.899.212	94,82%
- Compras Netas	1840	-1.303.363	-61,45%	-1.187.969	-59,31%
+/- Variación Existencias Mercaderías, Materias Primas y Otras Materias Consumibles	1850	21.993	1,04%	25.913	1,29%
- Gastos Externos y de Explotación (7)	1860	-346.043	-16,32%	-300.150	-14,99%
= VALOR AÑADIDO AJUSTADO	1870	503.194	23,73%	437.006	21,82%
+/- Otros Gastos e Ingresos (8)	1880	7.702	0,36%	8.217	0,41%
- Gastos de Personal	1890	-212.346	-10,01%	-184.658	-9,22%
= RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACION	1900	298.550	14,08%	260.565	13,01%
- Dotación Amortizaciones Inmovilizado	1910	-79.967	-3,77%	-75.232	-3,76%
- Dotaciones al Fondo de Reversión	1915		0,00%		0,00%
+/- Variación Provisiones de Circulante (9)	1920	-7.693	-0,36%	-7.364	-0,37%
= RESULTADO NETO DE EXPLOTACION	1930	210.890	9,94%	177.969	8,89%
+ Ingresos Financieros	1940	20.080	0,95%	35.811	1,79%
- Gastos Financieros	1950	-38.153	-1,80%	-55.615	-2,78%
+ Intereses y Diferencias Cambio Capitalizados	1960		0,00%		0,00%
+/- Dotación Amortización y Provisiones Financieras (10)	1970		0,00%		0,00%
+/- Resultados de Conversión (18)	1980		0,00%		0,00%
+/- Participación Resultados Sociedades Puestas en Equivalencia	1990	317	0,01%	680	0,03%
- Amortización Fondo Comercio Consolidación	2000	-17.094	-0,81%	-10.380	-0,52%
+ Reversión Diferencias Negativas de Consolidación	2010	90	0,00%	49	0,00%
= RESULTADO ACTIVIDADES ORDINARIAS	2020	176.130	8,30%	148.514	7,41%
+/- Resultados Procedentes del Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera de Control (11)	2021	51.214	2,41%	19.986	1,00%
+/- Variación Provisiones Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera de Control (12)	2023	-368	-0,02%	582	0,03%
+/- Resultados por Operaciones con Acciones y Obligaciones Propias (13)	2025	1.261	0,06%	421	0,02%
+/- Resultados de Ejercicios Anteriores (14)	2026		0,00%		0,00%
+/- Otros Resultados Extraordinarios (15)	2030	-83.268	-3,93%	-58.285	-2,91%
= RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS	2040	144.969	6,84%	111.218	5,55%
+/- Impuesto sobre Beneficios	2042	-28.674	-1,35%	-15.321	-0,76%
= RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	2044	116.295	5,48%	95.897	4,79%
+/- Resultado Atribuido a Socios Externos	2050	4.564	0,22%	4.862	0,24%
= RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE	2060	120.859	5,70%	100.759	5,03%

VI. DISTRIBUCION POR ACTIVIDAD DEL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO

ACTIVIDAD		INDIVIDUAL		CONSOLIDADO	
		Ejerc. Actual	Ejerc. Anterior	Ejerc. Actual	Ejerc. Anterior
Ázucar	2100			693.234	704.493
Arroz	2105	687	160.858	573.013	429.266
Lácteos	2110			490.255	480.630
Congelados y conservas	2115			7.815	8.034
Agropecuarias	2120			21.678	20.000
Otros	2125		6.419	55.641	41.759
Chile	2130			279.247	318.804
	2135				
	2140				
Obra Ejecutada Pendiente de Certificar (*)	2145				
Total I. N. C. N	2150	687	167.277	2.120.883	2.002.986
Mercado Interior	2160	503	79.902	1.310.882	1.323.281
Exportación: Unión Europea	2170		76.547	351.659	317.288
Países O.C.D.E.	2173			14.456	25.271
Resto Países	2175	184	10.828	443.886	337.146

(*) A completar únicamente por Empresas Constructoras

VII. NUMERO MEDIO DE PERSONAS EMPLEADAS EN EL CURSO DEL PERIODO

		INDIVIDUAL		CONSOLIDADO	
		Ejerc. Actual	Ejerc. Anterior	Ejerc. Actual	Ejerc. Anterior
TOTAL PERSONAS EMPLEADAS	3000	40	43	6.635	5.938

VIII. EVOLUCION DE LOS NEGOCIOS

(La información a incluir dentro de este apartado, además de cumplir con lo dispuesto en las instrucciones para la cumplimentación de esta información semestral, deberá hacer mención expresa sobre los siguientes aspectos: evolución de la cifra de ingresos y de los costes anejos a dichos ingresos; composición y análisis de las principales operaciones que han dado lugar a la obtención de resultados extraordinarios; comentario de las operaciones de inversión y desinversión más relevantes, explicando su efecto sobre el fondo de maniobra de la compañía y en especial sobre la tesorería de la misma; explicación suficiente sobre la naturaleza y efectos de las partidas que hayan podido causar una variación significativa sobre la cifra de ingresos o sobre los resultados de la compañía en el semestre actual respecto de los comunicados en el trimestre anterior).

Para facilitar el análisis y como venimos haciendo en nuestros informes semestrales y anuales hemos elaborado una información proforma donde consideramos que nuestra inversión en Chile se contabiliza por puesta en equivalencia. Por otra parte, hacemos un desglose por línea de Negocio.

* Toda ésta información la adjuntamos en un anexo.

IX. DIVIDENDOS DISTRIBUIDOS DURANTE EL PERIODO :*(Se hará mención de los dividendos efectivamente pagados desde el inicio del ejercicio económico).*

		% sobre Nominal	Euros por acción (x,xx)	Importe (miles de euros)
Acciones Ordinarias	3100	12,5	0,08	46.160
Acciones Preferentes	3110			
Acciones sin Voto	3120			

Información adicional sobre el reparto de dividendos (a cuenta, complementario, etc)

Anexo en la hoja siguiente

X. HECHOS SIGNIFICATIVOS (*)

	SI	NO	
1.Adquisiciones o transmisiones de participaciones en el capital de sociedades cotizadas en Bolsa determinantes de la obligación de comunicar contemplada en el art. 53 de la LMV (5 por 100 y múltiplos).	3200	X	
2.Adquisiciones de autocartera determinantes de la obligación de comunicar según la disposición adicional 1ª de la LSA (1 por 100).	3210		X
3.Otros aumentos o disminuciones significativos del inmovilizado (participaciones superiores al 10% en sociedades no cotizadas, inversiones o desinversiones materiales relevantes, etc.).	3220	X	
4.Aumentos y reducciones del capital social o del nominal de las acciones.	3230		X
5.Emisiones, reembolsos o cancelaciones de empréstitos.	3240		X
6.Cambios de los Administradores o del Consejo de Administración.	3250	X	
7.Modificaciones de los Estatutos Sociales.	3260	X	
8.Transformaciones, fusiones o escisiones.	3270		X
9.Cambios en la regularización institucional del sector con incidencia significativa en la situación económica o financiera de la Sociedad o del Grupo.	3280		X
10.Pleitos, litigios o contenciosos que puedan afectar de forma significativa a la situación patrimonial de la Sociedad o del Grupo.	3290	X	
11.Situaciones concursales, suspensiones de pagos, etc.	3310		X
12.Acuerdos especiales de limitación, cesión o renuncia, total o parcial, de los derechos políticos y económicos de las acciones de la Sociedad.	3320		X
13.Acuerdos estratégicos con grupos nacionales o internacionales (intercambio de paquetes accionariales, etc.).	3330		X
14.Otros hechos significativos.	3340	X	

(*) Marcar con una "X" la casilla correspondiente, adjuntando en caso afirmativo anexo explicativo en el que se detalle la fecha de comunicación a la CNMV y a la SRBV.

Información adicional sobre el reparto de dividendos (a cuenta, complementario, etc)

Con fecha 1 de Abril se procedió al abono del primer dividendo de 0,075 euros por acción con cargo a resultados del ejercicio 2003.

Con fecha 1 de Julio se ha procedido al abono del segundo dividendo de 0,075 euros por acción con cargo a resultados del ejercicio 2003.

Con fecha 1 de Octubre se ha procedido al abono del tercer dividendo de 0,075 euros por acción con cargo a resultados del ejercicio 2003.

Con fecha 27 de Diciembre se ha procedido al abono del cuarto dividendo de 0,075 euros por acción con cargo a resultados del ejercicio 2003.

El Consejo reunido el día 17 de Diciembre acordó que la política de dividendos a pagar durante el año 2005 será de 0,33 euros por acción, a pagar trimestralmente en pagos de 0,0825 euros por acción. Los pagos se realizarán el 1 de Abril, 4 de Julio, 3 de Octubre y 27 de Diciembre de 2005.

XI. ANEXO EXPLICATIVO HECHOS SIGNIFICATIVOS

Los hechos significativos del segundo semestre del 2004 son los siguientes:

- Con fecha 23 de Julio la sociedad remite presentación sobre los resultados del primer semestre del 2004 (Comunicación nº 16722).
- Con fecha 23 de Julio la sociedad comunica que los Consejos de Administración de Ebro Puleva, S.A. y Riviana Foods Inc (EEUU) habían alcanzado un acuerdo por el que Ebro Puleva adquiriría dicha compañía. (Hecho relevante nº 51484).
- Con fecha 23 de Julio la compañía remite presentación de la OPA sobre Riviana Foods Inc. (Hecho relevante nº 51486).
- Con fecha 23 de Julio la sociedad remite los cambios producidos en su Consejo de Administración, donde se acordó nombrar a Alimentos y Aceites, S.A. como Consejero por el procedimiento de cooptación, para cubrir una de las plazas vacantes en el Consejo de Administración. El representante persona física de Alycesa en el Consejo será D. Francisco Ballesteros Pinto. (Hecho relevante nº 51487).
- Con fecha 6 de Septiembre Ebro Puleva comunica que ha adquirido el 100% del capital de Riviana Foods Inc. (Hecho relevante nº 52593).
- Con fecha 21 de Septiembre la sociedad remite los resultados de la filial estadounidense Riviana Foods corresponden a su ejercicio fiscal 2003-2004, cerrado a 27 de Julio de 2004. (Comunicación nº 16897).
- Con fecha 22 de Septiembre la sociedad comunica cambios en el Consejo de Administración, donde D. Guillermo Mesonero-Romanos Aguilar deja de ser, con efecto 1 de Octubre de 2004, Consejero ejecutivo y miembro del Comité de Dirección de la Sociedad.
Se comunica, también, que D. José Ignacio Comenge Sánchez-Real ha sido nombrado miembro de la Comisión de Estrategia e Inversiones. (Hecho relevante nº 52860).
- Con fecha 12 de Noviembre la compañía comunica que Ebro Puleva ha alcanzado hoy un acuerdo con ED&F MAN para el desarrollo estratégico de su participada Inversiones Greenfields. (Hecho relevante nº 53864).
- Con fecha 20 de Diciembre la sociedad remite un plan retributivo de entrega de acciones para el ejercicio 2004. (Hecho relevante nº 54514).
- Con fecha 20 de Diciembre la sociedad comunica que ha acordado por unanimidad proponer a la Próximo Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2004, una distribución de dividendos de 0,33 euros por acción, a pagar trimestralmente a lo largo del año 2005 en pagos de 0,0825 euros por acción. Los pagos se realizarán en las siguientes fechas 1 de Abril, 4 de Julio, 3 de Octubre y 27 de diciembre de 2005. (Comunicación nº 17562).
- Con fecha 29 de Diciembre la sociedad remite información sobre el Plan retributivo de entrega de acciones para el ejercicio 2004: subsanación de la comunicación del Hecho relevante nº 54514. (Hecho relevante nº 54674).

XII. INFORME ESPECIAL DE LOS AUDITORES

(Este apartado sólo deberá ser completado en la información correspondiente al I Semestre del ejercicio siguiente al último cerrado y auditado, y será de aplicación para aquellas sociedades emisoras que, de conformidad con lo previsto en el apartado decimotercero de la Orden Ministerial de 18 de enero de 1991, resulten obligadas a la presentación de un informe especial de sus auditores de cuentas, cuando el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio inmediato anterior hubiera denegado la opinión o contuviere una opinión adversa o con salvedades. En el mismo, se incluirá la mención de que se adjunta como anexo de la información semestral el referido informe especial de los auditores de cuentas, así como la reproducción de la información o manifestaciones aportadas o efectuadas por los Administradores de la Sociedad sobre la situación actualizada de las salvedades incluidas por el auditor en su informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior y que, de conformidad con las Normas Técnicas de Auditoría aplicables, hubiere servido de base para la elaboración del mencionado informe especial).

**INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACION DEL INFORME SEMESTRAL
(GENERAL)**

- Los datos numéricos solicitados, salvo indicación en contrario, deberán venir expresados en miles de euros, sin decimales, efectuándose los cuadros por redondeo.

- Las cantidades negativas deberán figurar con un signo menos (-) delante del número correspondiente.

- Junto a cada dato expresado en cifras, salvo indicación en contrario, deberá figurar el del periodo correspondiente al ejercicio anterior.

- La información a incluir dentro del epígrafe Evolución de los Negocios deberá permitir a los inversores formarse una opinión, con conocimiento de causa suficiente, acerca de la actividad desarrollada por la empresa y los resultados obtenidos durante el periodo cubierto por el avance, así como de la situación financiera y otros datos esenciales sobre la marcha general de los asuntos de la sociedad.

- Definiciones:

(1) Las distintas rúbricas que componen el Inmovilizado se presentarán netas de amortizaciones acumuladas y provisiones.

(2) Los Gastos a Distribuir en Varios Ejercicios comprenderán los gastos de formalización de deudas (gastos de emisión y modificación de valores de renta fija y de formalización de deudas, entre los que se incluyen los de escritura pública, impuestos, confección de títulos y otros similares), los gastos por intereses diferidos de valores negociables (diferencia entre el importe de reembolso y el precio de emisión de valores de renta fija y otros pasivos análogos) y los gastos por intereses diferidos (diferencia entre el importe de reembolso y la cantidad recibida en deudas distintas a las representadas en valores de renta fija). Las compañías del sector eléctrico incluirán, además, dentro de este epígrafe, las Cuentas de Periodificación Propias de su sector.

(3) Los Ingresos a Distribuir en Varios Ejercicios comprenderán las subvenciones de capital, las diferencias positivas de cambio, los ingresos por intereses diferidos (intereses incorporados al nominal de los créditos concedidos en operaciones de tráfico, cuya imputación a resultados deba realizarse en ejercicios futuros) y otros ingresos a distribuir en varios ejercicios.

(4) La parte de las deudas a largo plazo con vencimientos inferiores a 12 meses deberán reclasificarse, dentro de la rúbrica correspondiente, en Acreedores a Corto Plazo.

(5) El Importe Neto de la Cifra de Negocios comprenderá los importes de la venta de productos y los de prestación de servicios correspondientes a las actividades ordinarias de la sociedad deducidas las bonificaciones y demás reducciones sobre ventas, así como el impuesto sobre el valor añadido y otros impuestos directamente relacionados con la citada cifra de negocios.

(6) En la rúbrica Otros Ingresos se englobarán los ingresos accesorios a la explotación, los trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado (excepto los intereses y diferencias de cambio capitalizados) y las subvenciones a la explotación (no incluir las subvenciones de capital transferidas al resultado del período).

(7) En la rúbrica Gastos Externos y de Explotación se incluirán:

* Los trabajos realizados por otras empresas, los servicios exteriores

(arrendamientos, reparaciones, transportes, seguros, energía, etc.) los tributos , (excepto el impuesto sobre beneficios) y otros gastos de gestión.

* La dotación a las provisiones para riesgos y gastos de explotación (grandes reparaciones, etc; excluida la dotación para pensiones y obligaciones similares que habrá de imputarse a gastos de personal).

(8) Otros Gastos e Ingresos comprenderán los beneficios o las pérdidas que corresponde a los partícipes no gestores en las operaciones reguladas por los artículos 239 a 243 del Código de Comercio y en otras operaciones en común de análogos características.

(9) La Variación de las Provisiones de Circulante comprenderá las dotaciones realizadas en el periodo, deducidos los excesos y aplicaciones, destinadas a realizar correcciones valorativas por depreciaciones de carácter reversible en las existencias, clientes y deudores. Asimismo, incluirá las pérdidas por insolvencias firmes de clientes y deudores.

(10) Las Dotaciones para Amortizaciones y Provisiones Financieras comprenderá las dotaciones realizadas en el período, deducidos los excesos y aplicaciones, destinadas a realizar correcciones valorativas por depreciaciones de carácter reversible en valores mobiliarios (exceptuados los que correspondan a participaciones en el capital de sociedades del grupo o asociadas) y otros valores negociables y en créditos no comerciales a corto y largo plazo.

(11) Los Resultados Procedentes del Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera de Control comprenderán los beneficios y pérdidas producidas por la enajenación de inmovilizado inmaterial o material y de participaciones en capital a largo plazo en empresas del grupo, multigrupo o asociadas, o por la baja en inventario total o parcial, como consecuencia de pérdidas por depreciaciones irreversibles de dichos activos.

(12) La Variación de las Provisiones de Inmovilizados Inmateriales, Materiales y de Cartera de Control comprenderá las dotaciones realizadas en el periodo, deducidos los excesos y las aplicaciones, destinadas a realizar correcciones valorativas por depreciaciones de carácter reversible en el inmovilizado inmaterial y material, así como en participaciones en capital a largo plazo en empresas del grupo y asociadas.

(13) Los Resultados por Operaciones con Acciones y Obligaciones Propias comprenderán los beneficios o pérdidas producidas con motivo de la amortización de obligaciones o de la enajenación de acciones y obligaciones emitidas por la empresa.

(14) Los Resultados de Ejercicios Anteriores comprenderán los resultados relevantes correspondientes a ejercicios anteriores, y que dada su importancia relativa no se pueden contabilizar por su naturaleza.

(15) Los Otros Resultados Extraordinarios comprenderán:

* El importe de las subvenciones de capital traspasado al resultado del periodo.

* Los ingresos y gastos extraordinarios de cuantía significativa, que no se consideran periódicos al evaluar los resultados futuros de la empresa.

(16) Las Reservas de Sociedades Consolidadas incluirán tanto las correspondientes a sociedades integradas por el método de integración global o proporcional, como las correspondientes a sociedades integradas por el método de puesta en equivalencia.

(17) y (18) Las rúbricas Resultados y Diferencias de Conversión (aparece únicamente en consolidación) recogerán las diferencias de cambios que surjan por la conversión de saldos en moneda extranjera de sociedades consolidadas (tanto por integración global o proporcional como por puesta en equivalencia).

(19) Variación de las Sociedades que forman el Grupo Consolidado: se recogerán exclusivamente aquellas sociedades que, con relación a las Cuentas Anuales consolidadas del último ejercicio cerrado, se hubieran incorporado o excluido en el proceso de consolidación.

ANEXO EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

El ejercicio 2004 y en concreto su segundo semestre, ha sido un periodo de una enorme actividad corporativa y operativa.

Durante el verano, ejecutamos la OPA amistosa sobre la compañía americana Riviana; dicha operación se desarrolló con gran celeridad de forma que en los primeros días del mes de Septiembre pasamos a ser propietarios del 100% de sus acciones. Durante los cuatro meses siguientes, hemos desarrollado las primeras tareas encaminadas a su integración operativa y al desarrollo de un Plan a Medio Plazo que permita dar a la compañía un impulso de crecimiento en su nueva etapa dentro de nuestro Grupo.

Por otra parte, a finales del mes de Noviembre, alcanzamos y materializamos un acuerdo con el grupo EDF Man por el que cedimos el 49% de nuestra filial Inversiones Greenfields Ltd dentro de un plan de colaboración estratégica encaminado a mejorar de una forma radical la rentabilidad del negocio operado por IANSA. Esta operación tiene asimismo un impacto en nuestras cuentas ya que al tener limitada la capacidad para controlar el negocio, pasamos de contabilizar la participación por Consolidación Plena a tratarlo como una Inversión Financiera. Este efecto se produce a partir del 30 de Noviembre de 2004 de forma que nuestra Cuenta de Resultados recoge 11 meses de actividad con el negocio chileno (y no la del mes de Diciembre) y nuestro Balance a 31.12.04 refleja ya la situación post-operación.

Desde un punto de vista operativo, tenemos la satisfacción de confirmar la buena marcha de los negocios, mejor que lo que anticipamos en la Presentación realizada el día 29 de Octubre disponible en nuestra web corporativa, www.ebropuleva.com y en www.cnmv.es.

Como ya es habitual presentamos nuestros datos en dos niveles de consolidación si bien podemos anticipar que no será necesario hacerlo más, dado que Chile ya ha salido de nuestro perímetro de Consolidación.

Consolidación Plena:

	31/12/2002	31/12/2003	Variación	%	31/12/2004	Variación	%
Importe Neto Cifra de Negocios	2.161.566	2.002.986	(158.580)	-7,3%	2.120.883	117.897	5,9%
Resultado Bruto de Explotación	274.770	260.565	(14.205)	-5,2%	298.550	37.985	14,6%
Resultado Neto de Explotación	191.290	177.969	(13.321)	-7,0%	210.890	32.921	18,5%
Resultado Actividades Ordinarias	146.986	148.514	1.528	1,0%	176.130	27.616	18,6%
Resultado Antes de Impuestos	113.933	111.218	(2.715)	-2,4%	144.969	33.751	30,3%
Resultado Atribuido a la sociedad Dominante	95.867	100.759	4.892	5,1%	120.859	20.100	19,9%

Consolidación de Chile por Puesta en Equivalencia:

	31/12/2002	31/12/2003	Variación	%	31/12/2004	Variación	%
Importe Neto Cifra de Negocios	1.720.529	1.684.182	(36.347)	-2,1%	1.841.635	157.453	9,3%
Resultado Bruto de Explotación	243.508	238.942	(4.566)	-1,9%	266.949	28.007	11,7%
Resultado Neto de Explotación	178.952	173.234	(5.718)	-3,2%	193.893	20.659	11,9%
Resultado Actividades Ordinarias	149.783	148.750	(1.033)	-0,7%	173.661	24.911	16,7%
Resultado Antes de Impuestos	116.692	120.768	4.076	3,5%	158.030	37.262	30,9%
Resultado Atribuido a la sociedad Dominante	95.867	100.759	4.892	5,1%	120.859	20.100	19,9%

La evaluación de la segunda parte del año y del año completo es muy positiva. Hemos conseguido combinar crecimiento en actividad (medido en el nivel Venta Neta), tanto en unidades físicas como monetarias y mejorando la rentabilidad relativa, algo poco frecuente en estos tiempos en el sector de alimentación. Nuestra facturación consolidada ha crecido en un 5,9% (un 9,4% eliminando el efecto Chile) lo que muestra la solidez del crecimiento de nuestro negocio. Esto ha sido debido a una acertada estrategia de adquisiciones y una cultura de innovación y enfoque al mercado.

Los parámetros de explotación han mostrado un crecimiento notable, claramente de doble dígito. El Ebitda ha crecido un 14.6% alcanzando los €298.6 millones (€266.9 millones y un 11.7% de crecimiento con Chile puesto en equivalencia). El Ebit alcanzó los €210.9 millones creciendo un 18.5% (un 11.9% con Chile puesto en equivalencia). Esto supone que nuestro Ebitda/ventas ha alcanzado el 14.1% en Consolidación global y el 14.5% con Chile puesto en equivalencia. El nivel es muy satisfactorio y está basado en la incorporación de nuevos negocios adquiridos con una razonable valoración, con un sano margen, elevadas sinergias y unido a un crecimiento orgánico de la base anterior.

El R. Ordinario alcanza los €176 millones, lo que supone un crecimiento del 18.6% (16.7% con Chile puesto en equivalencia), lo que nos coloca en niveles bastante altos comparados con otras empresas de alimentación y anticipa una importante generación de caja neta.

Hemos seguido gestionando nuestro patrimonio inmobiliario vendiendo activos ociosos lo que nos ha permitido generar importantes flujos de caja y plusvalías. Adicionalmente, el resultado del año recoge la dotación total de la sentencia (Procedimiento Abreviado 0000184/2001E) recientemente conocida y comunicada al Mercado a través de Hecho Relevante a CNMV de fecha 4 de Febrero. Asimismo estas Cuentas recogen los gastos, intereses de demora y demás recargos correspondientes.

El Resultado Atribuido, superó los €120.9 millones lo que supone un crecimiento del 20% sobre la cifra del año anterior.

En definitiva, un ejercicio con unas cifras muy saludables en el que se combina crecimiento de la actividad con crecimiento de la rentabilidad.

ESTRUCTURA FINANCIERA

Datos a 31 de Diciembre

Deuda Neta (Miles de Euros)	CONSOLIDACION PLENA				
	2002	2003	2003/2002	2004	2004/2003
Recursos Propios	843.894	911.635	8,0%	980.605	7,6%
Deuda Neta	527.664	349.151	-33,8%	471.364	35,0%
Deuda Neta original	527.664	349.151	-33,8%	155.921	-55,3%
Adquisición Riviana				309.000	
Deuda en Riviana				6.443	
Apalancamiento	62,5%	38,3%		48,1%	
Deuda Neta Media	628.024	415.288	-33,9%	417.940	0,6%
EBITDA TAM (*)	274.770	260.565	-5,2%	298.550	14,6%
Cobertura	2,29	1,59		1,40	

(*) Datos de los últimos doce meses

Nuestro balance a 31.12.04 solo recoge la inversión en Chile como una Inversión Financiera por lo que desaparece ya la diferenciación que tradicionalmente veníamos haciendo. En todo caso, la comparación con datos históricos puede hacerse con sencillez utilizando el nivel Chile puesta en equivalencia ya que refleja un perímetro comparable.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que nuestra posición a 31.12.04 recoge ya la compra de Riviana que supuso una inversión de unos \$375 millones (€309 millones)

Con todo, nuestra estructura es realmente sólida con nivel de Deuda Financiera Neta de €471 millones. Por primera vez facilitamos el dato de Deuda Neta Media (TAM) que permite un análisis más exacto de la evolución de nuestro endeudamiento. Desde éste punto de vista nuestro ratio Deuda Neta Media/Ebitda asciende a 1.4x Ebitda y un apalancamiento del 48,1%. Esta posición nos permite seguir adelante en nuestros proyectos de crecimiento ya que la generación de caja libre, a pesar de haber aumentado la retribución explícita al accionista, es muy importante, tanto por generación operativa como por desinversiones.

En cuanto a los negocios individuales, presentamos su evolución en las tablas siguientes (Millones de euros):

NEGOCIO AZUCARERO

	CIFRA DE NEGOCIOS	RTDO BRUTO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO NETO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO ORDINARIO	% S/VTAS
AZUCAR							
Ejercicio 2002	703,6	157,5	22,4%	122,4	17,4%	119,8	17,0%
Ejercicio 2003	736,6	158,6	21,5%	124,2	16,9%	122,3	16,6%
Variación	33,0	1,1		1,8		2,5	
%	4,7%	0,7%		1,4%		2,1%	
Ejercicio 2004	726,1	158,8	21,9%	125,2	17,2%	124,8	17,2%
Variación	(10,5)	0,2		1,0		2,5	
%	-1,4%	0,1%		0,8%		2,1%	

El negocio azucarero ha tenido un comportamiento muy satisfactorio dadas las condiciones heredadas de la campaña anterior (sequía que afectó a todo el sector, no solo en España si no en todo Europa).

Durante la primera parte del año, la facturación creció fuertemente gracias a la venta de subproductos y coproductos; en la segunda al haber menor disponibilidad estos productos, el crecimiento se desaceleró. Sin embargo, hemos sido capaces de recuperar el retraso en rentabilidad de forma que nuestro Ebitda alcanzó la cifra récord de €158.8 millones lo que supone un Ebitda/Ventas del 21.9% sin duda uno de los más altos del sector en Europa.

Todo esto fruto de las medidas de racionalización industrial emprendidas en 2001 y 2003 así como el duro trabajo sobre los gastos de estructura.

NEGOCIO ARROCERO

	CIFRA DE NEGOCIOS	RTDO BRUTO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO NETO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO ORDINARIO	% S/VTAS
HERBA+RIVIANA							
Ejercicio 2002	443,9	37,3	8,4%	28,3	6,4%	22,9	5,2%
Ejercicio 2003	429,3	36,2	8,4%	24,5	5,7%	20,8	4,8%
Variación	(14,6)	(1,1)		(3,8)		(2,1)	
%	-3,3%	-2,9%		-13,4%		-9,2%	
Ejercicio 2004	604,4	64,9	10,7%	47,9	7,9%	42,6	7,0%
Variación	175,1	28,7		23,4		21,8	
%	40,8%	79,2%		95,7%		105,2%	

La apuesta realizada en este sector y que comenzó en 2001 con la compra del 40% que no controlábamos en Arrocerías Herba, está dando todos sus frutos. Nuestra División arrocerera ha alcanzado un nivel de rentabilidad muy elevado unido a un crecimiento muy sólido. Así en el año 2001 Herba aportó (Ebitda) €33.2 millones y en 2004, €64.9 millones.

En el año 2004 las ventas han crecido en un 40,8%, el Ebitda alcanzó los €64,9 millones lo que supone un crecimiento del 79.2% (y un Ebitda/Ventas del 10.7%).

A ello contribuyó la aportación durante cuatro meses de nuestra nueva empresa Riviana que en ese periodo aportó Ventas por €118.8 millones y un Ebitda de €15.0 millones a pesar de la desfavorable evolución del dólar.

Asimismo, la nueva regulación comunitaria que rige el arroz ha permitido una evolución de los precios de materia prima que ha ayudado a expandir el consumo de este producto lo que ha permitido a nuestro Grupo aumentar las exportaciones.

Por último, los arroces de gama microondas han llegado a consolidarse en el mercado mostrando crecimientos del 100% en unidades año sobre año.

La aportación de los nuevos negocios es la siguiente (en miles de euros):

	Ventas	Ebitda
Danrice	15.745	3.507
Riceland	6.034	853
Stevens&Brotherton (*) (Sin Heap y se refiere a 9 meses)	38.773	1.356
Vogan (8 meses de actividad)	17.586	1.960
Risella (6meses de actividad)	1.478	275
Herto (4 mes de actividad) (**)	6.959	548
Riviana (4 mes de actividad)	118.785	15.001
TOTAL	205.360	23.500

(*) Incluye la compañía Josep Heap&Sons desde 01.01.04 hasta 30.03.04 que se fusionó con Stevens&Brotherton creando SB Herba.

(**) Al pasar el porcentaje de participación de un 33% al 66%.

NEGOCIO LÁCTEO

	CIFRA DE NEGOCIOS	RTDO BRUTO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO NETO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO ORDINARIO	% S/VTAS
LÁCTEOS							
Ejercicio 2002	522,3	49,2	9,4%	32,9	6,3%	24,0	4,6%
Ejercicio 2003	488,0	49,7	10,2%	33,7	6,9%	25,2	5,2%
Variación	(34,3)	0,5		0,8		1,2	
%	-6,6%	1,0%		2,5%		5,2%	
Ejercicio 2004	497,1	48,0	9,7%	30,2	6,1%	22,4	4,5%
Variación	9,1	(1,7)		(3,5)		(2,8)	
%	1,9%	-3,3%		-10,4%		-11,2%	

La división láctea vivió los primeros meses del año con los problemas derivados de una evolución irregular de la materia prima y de los efectos de la separación organizativa entre Puleva y Lactimilk. Sin embargo, la segunda parte del año ha sido más sólida de forma que ha conseguido cerrar el año con crecimiento en Ventas del 1.9% y una leve caída del 3.3% en Ebitda lo que supone mejorar en un 4.8% la estimación dada al Mercado en Octubre.

La buena evolución durante la segunda parte del año se debe a tres razones:

- una mayor estabilidad del mercado de materia prima,
- el éxito de los nuevos lanzamiento de Puleva (especialmente Max y Gran Sabor),
- y los resultados del trabajo de relanzamiento de la marcas Ram, Leyma y Castillo.

ACTIVIDAD EN CHILE

	CIFRA DE NEGOCIOS	RTDO BRUTO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO NETO EXPLOTACIÓN	% S/VTAS	RTDO ORDINARIO	% S/VTAS
ACTIVIDAD EN CHILE							
Ejercicio 2002	441,0	31,3	7,1%	12,3	2,8%	(10,2)	-2,3%
Ejercicio 2003	318,8	21,6	6,8%	4,7	1,5%	(3,7)	-1,2%
Variación	(122,2)	(9,7)		(7,6)		6,5	
%	-27,7%	-31,2%		-61,8%		63,6%	
Ejercicio 2004	279,3	31,6	11,3%	17,0	6,1%	2,5	0,9%
Variación	(39,5)	10,0		12,3		6,2	
%	-12,4%	46,2%		261,7%		-167,6%	

Aunque las actividades en Chile han dejado de ser consolidables a partir de 30.11.04, han contribuido durante 11 meses a nuestra actividad en 2004. Como ya informamos en los tres trimestres anteriores, la evolución de los negocios ha sido muy satisfactoria con leves reducciones de facturación por venta de negocios pero con un notable aumento de la contribución operativa.

La aportación a nuestras Cuentas ha estado muy en línea con lo anunciado en la presentación realizada en Octubre, eso sí, por 11 meses, lo que es muestra de la recuperación experimentada tras los duros trabajos organizativos, industriales, comerciales y de reenfoque estratégico.