



***Ebro* PULEVA**
— G R U P O —

PULEVA FOOD S.L.

Madrid, 5 Diciembre 2002

HISTORIA-1



- 1954 Unión Vinícola Industrial S.A. se transforma en Unión Industrial y Agroganadera S.A.(UNIASA).
- 1958 Uniasa inaugura la 1ª Fábrica para Leche y derivados lácteos.
- 1975 Uniasa inaugura la 2ª Fábrica que sustituye a la anterior.
- 1976 Uniasa compra el 50% de EDDA
- 1982 Uniasa compra el 100% de EDDA
- 1987-89 Uniasa compra las empresas lácteas:
La Merced(Jerez), Colema(Málaga), Cunia(Sevilla) y Ledesa(Salamanca).
- 1990 Uniasa construye planta en Montouban (Francia)
- 1992 Uniasa pasa a denominarse Puleva S.A.
- 1992 Construye nueva planta de Nutrición infantil
- 1992 Reenfoque estratégico. Leches funcionales
- 1994 Puleva SA suspende pagos

HISTORIA-2

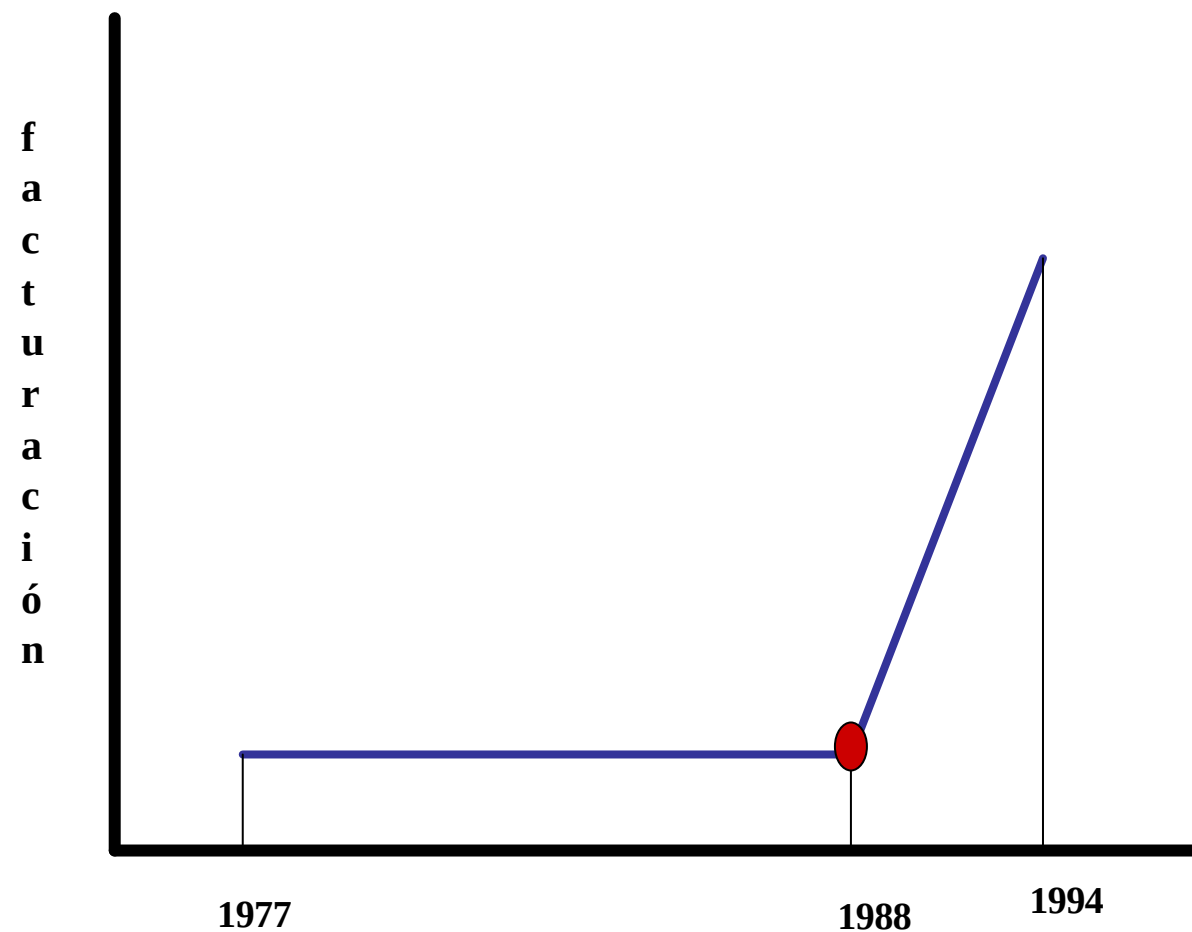


- 1994 Venta de los Activos materiales e inmateriales de la División de Nutrición infantil a Abbott Lab (USA) y del Dpto. I+D
- 1995 Reestructuración Industrial. Cierre Plantas
- 1996 Regulación empleo
- 1996 Levantamiento de la suspensión de pagos
- 1996 creación del nuevo Dpto. I+D y recuperación de personal clave
- 1999 Puleva adquiere Lactaria Española y Leyma.
- 2000 Puleva compra 80% de Granja Castelló.
- 2000 Puleva se fusiona con Azucarera Ebro Agrícolas.
- 2000 Se crea una nueva Sociedad: Puleva Food S.L., filial de Ebro-Puleva.
- 2001 Puleva Food S.L., se fusiona con Leyma, Lactaria Española y Granja Castelló.
- 2001 Segregación I+D. Creación de Puleva Biotech

El motor del cambio estratégico

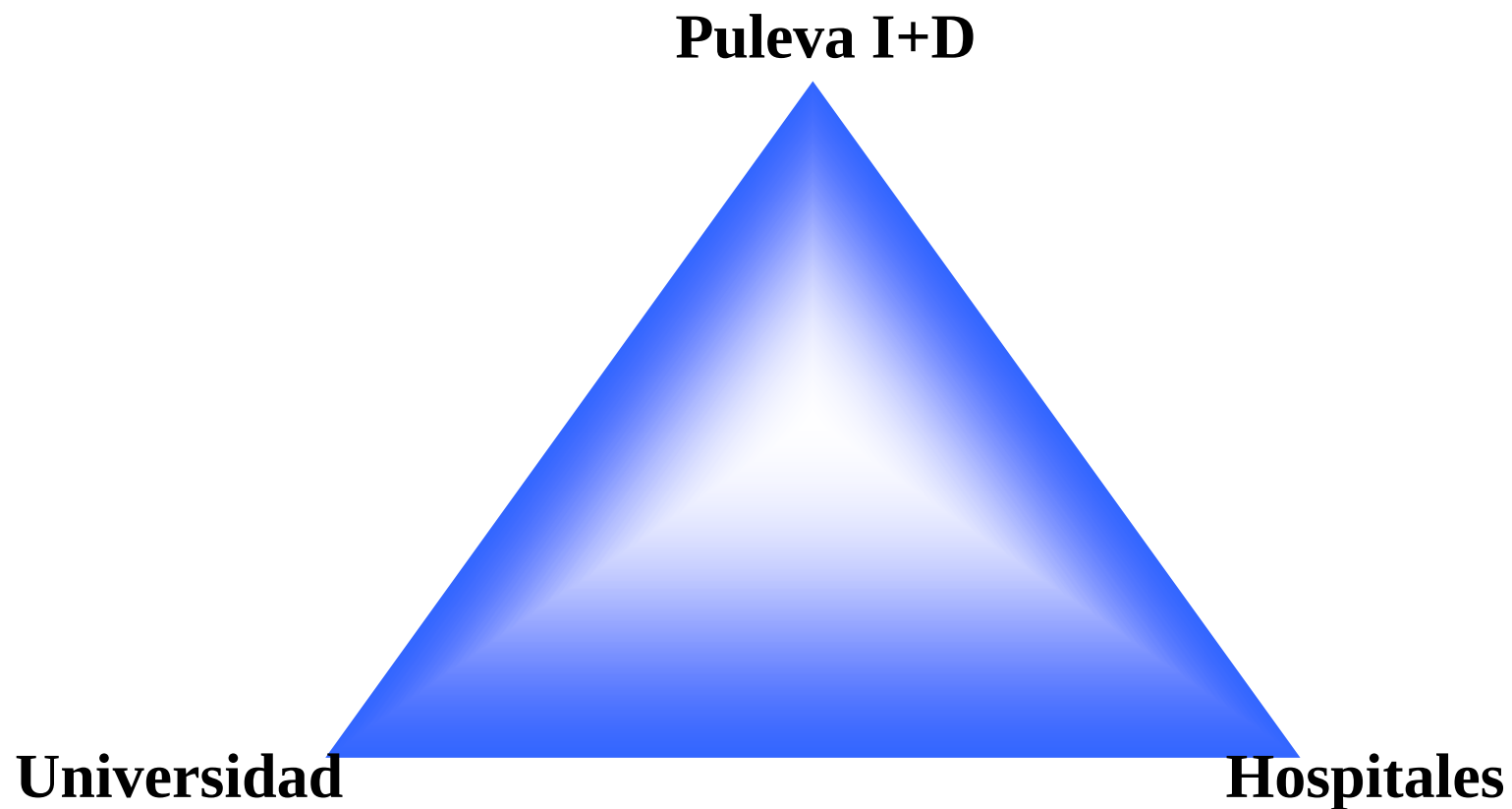


Nutrición Infantil

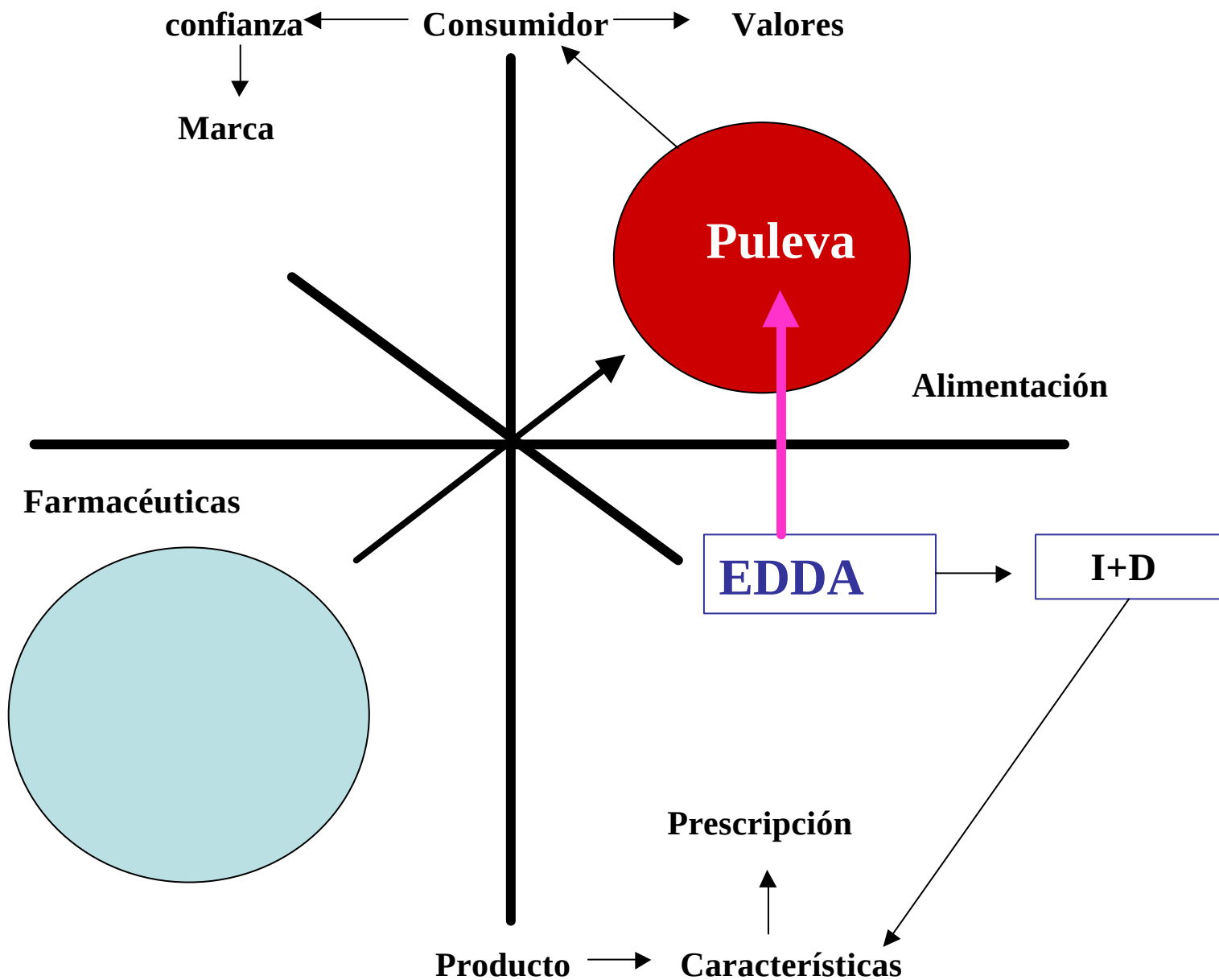


- **La etapa de imitación**
- **Búsqueda de la diferenciación**
- **Activación del Sistema de I+D**
- **Gestión del Conocimiento Científico**
- **Creación del Conocimiento(Patentes)**
- **Visión Estratégica. Los Grupos**
- **Las variables de Competencia**
- **Proceso de Innovación**

El triangulo de investigación



Posicionamiento Estratégico



El Sector Lácteo

Características del Sector



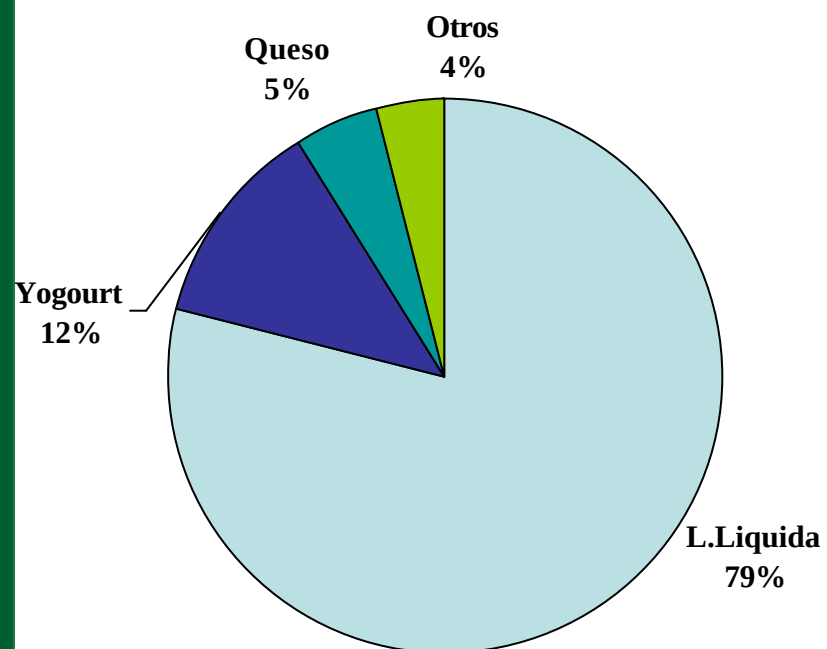
- Sector maduro
- La producción de leche representa el 5% de la europea
- Materia prima regulada. Sistema de Cuotas. Déficit
- Equilibrio entre producción real y consumo
- Orientación a leche líquida y poco a los derivados. In diferenciación
- Empresas de tamaño pequeño frente a empresas europeas a pesar del proceso de concentración iniciado (Puleva, CAPSA)
- Exceso capacidad industrial
- Fuerte presencia de las marcas de la distribución
- Mínima inversión en I+D
- Significativa presencia de empresas internacionales.

<u>Países</u>	<u>% Producción</u>
Alemania	23%
Francia	20%
Reino Unido	12%
Países Bajos	9,3%
Italia	9,2%
Suecia/DK	6,8%
España	4,8%
Irlanda	4,5%

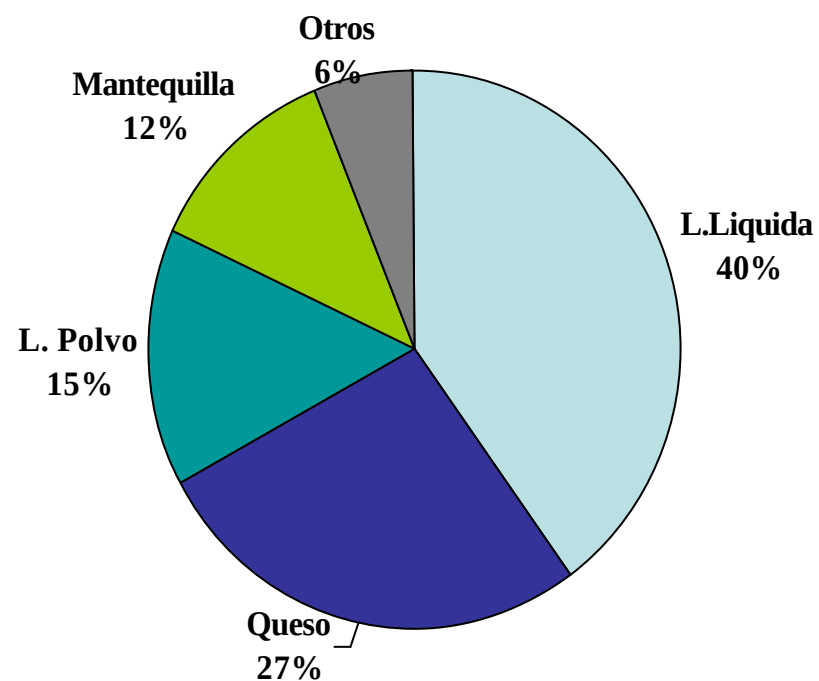
S. Lácteo . Cartera Productos



España



Europa

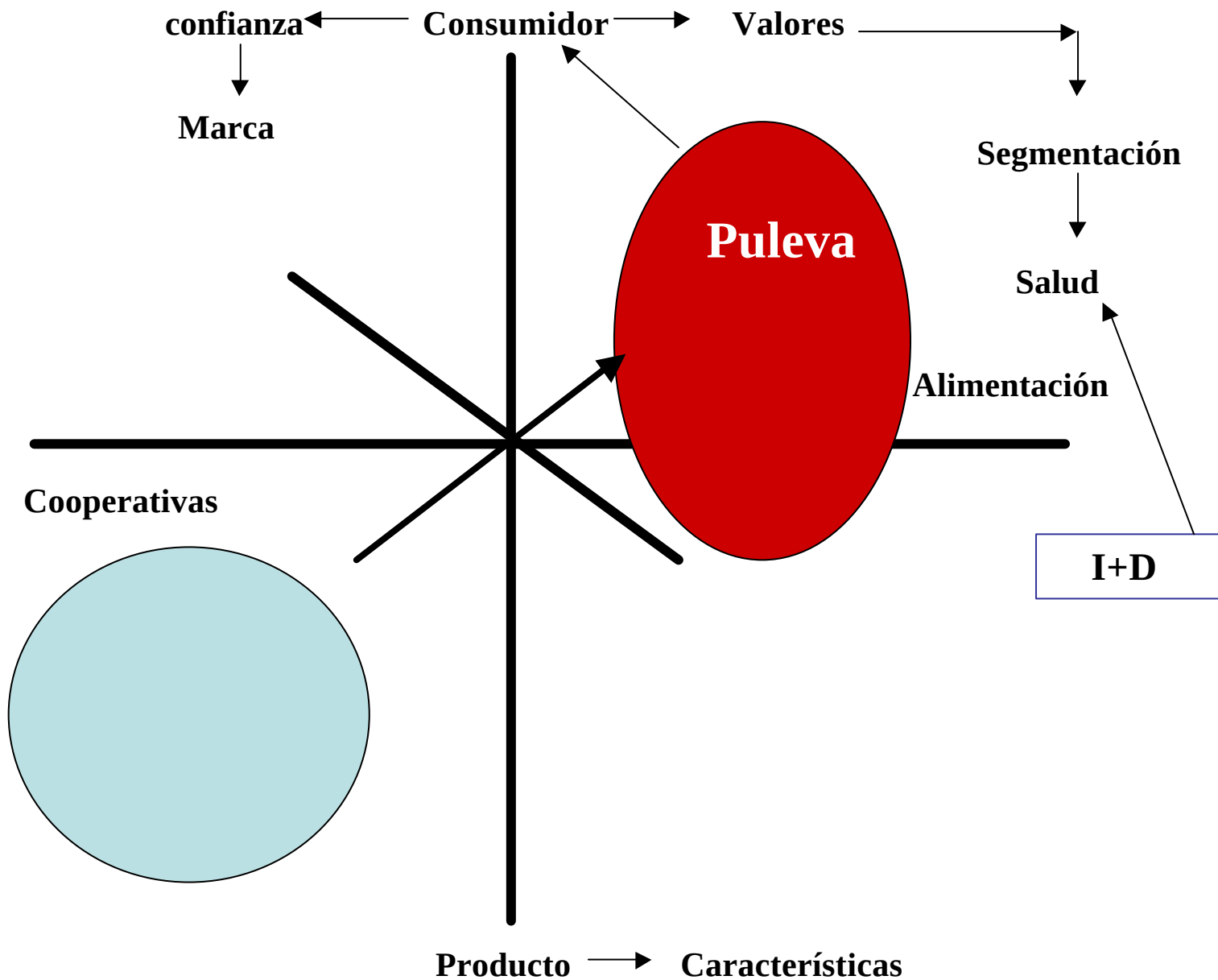


¿ COMO CRECER ?

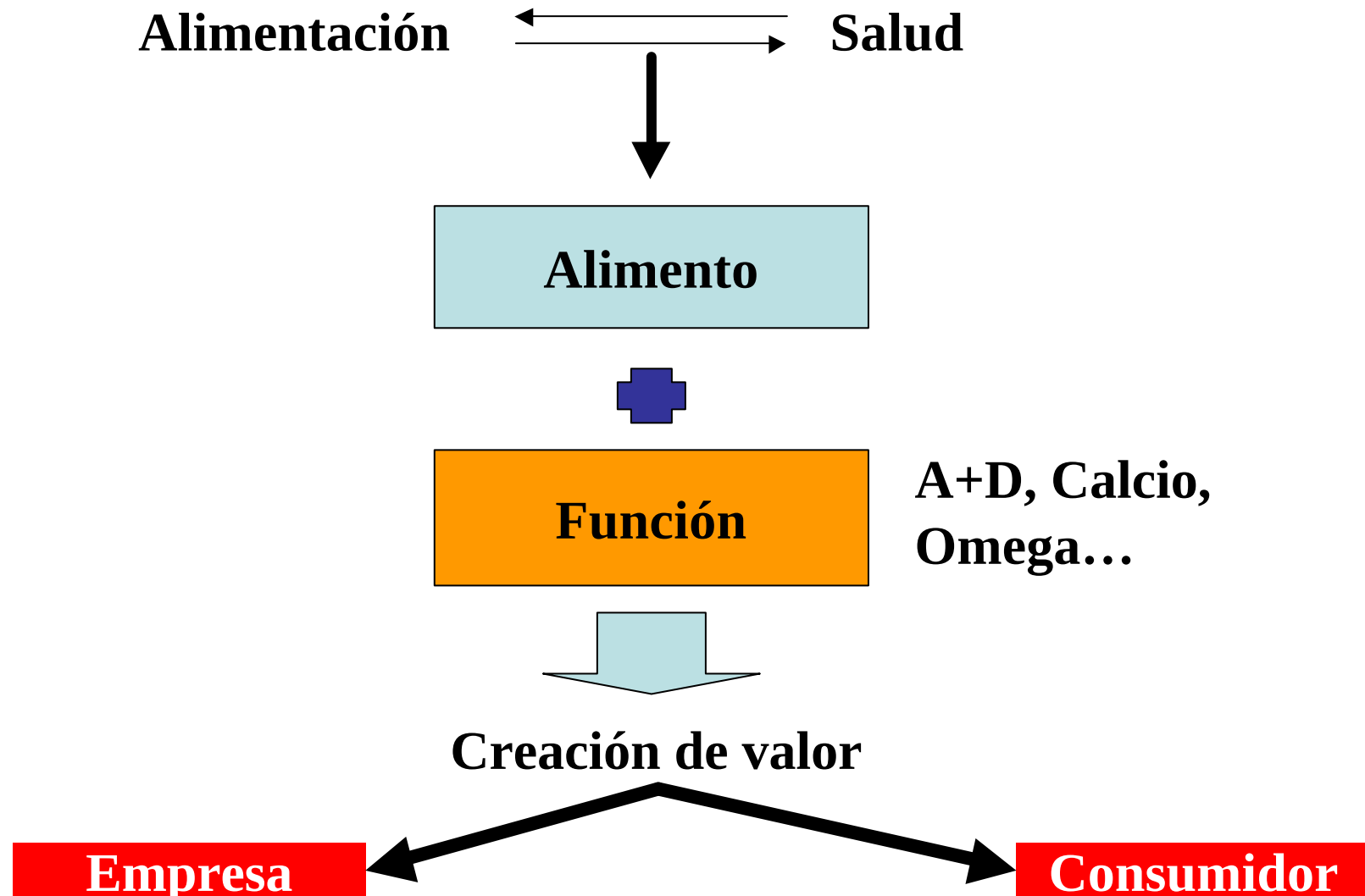


EN UN SECTOR MADURO

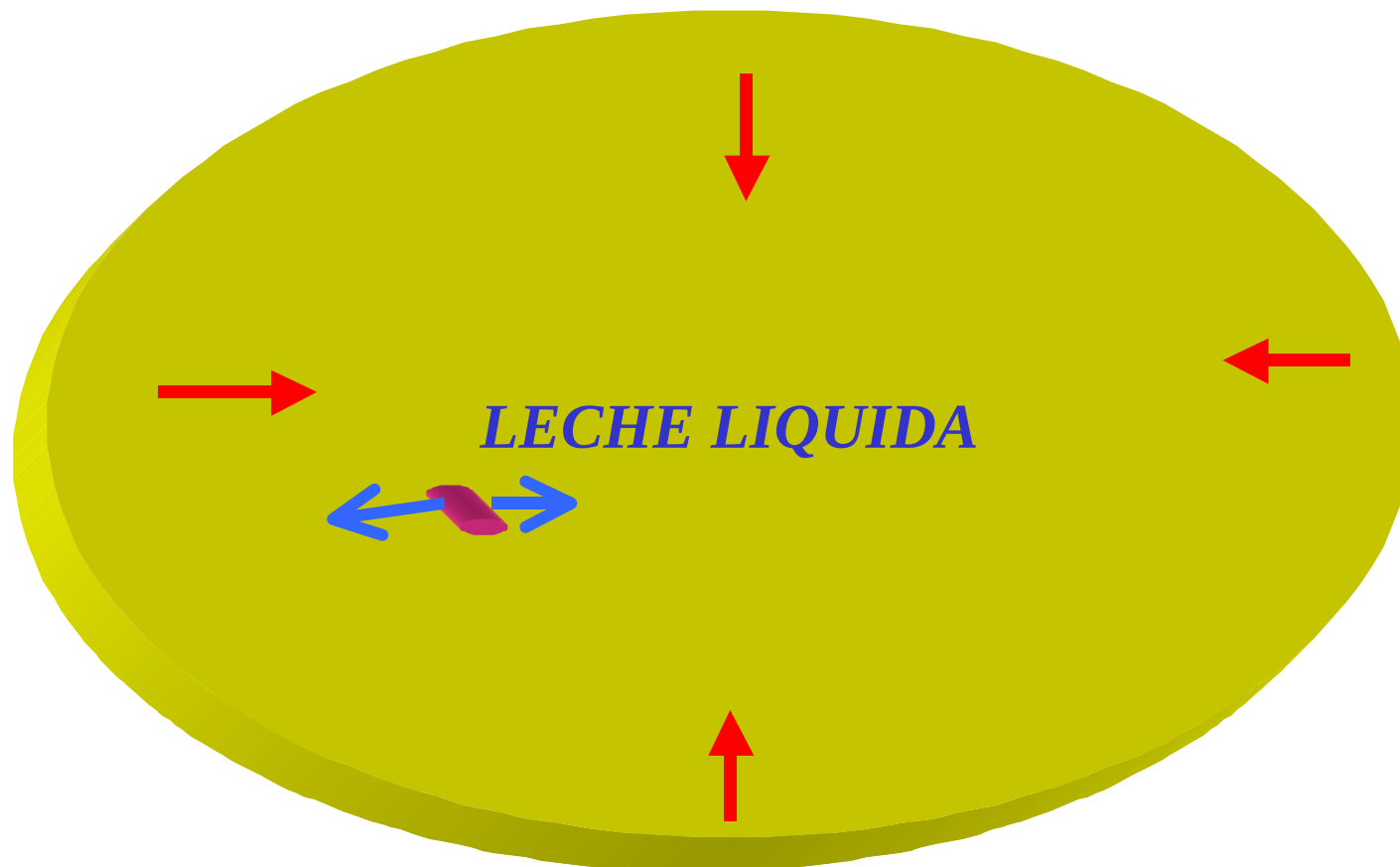
Posicionamiento Estratégico



Ecuación estratégica



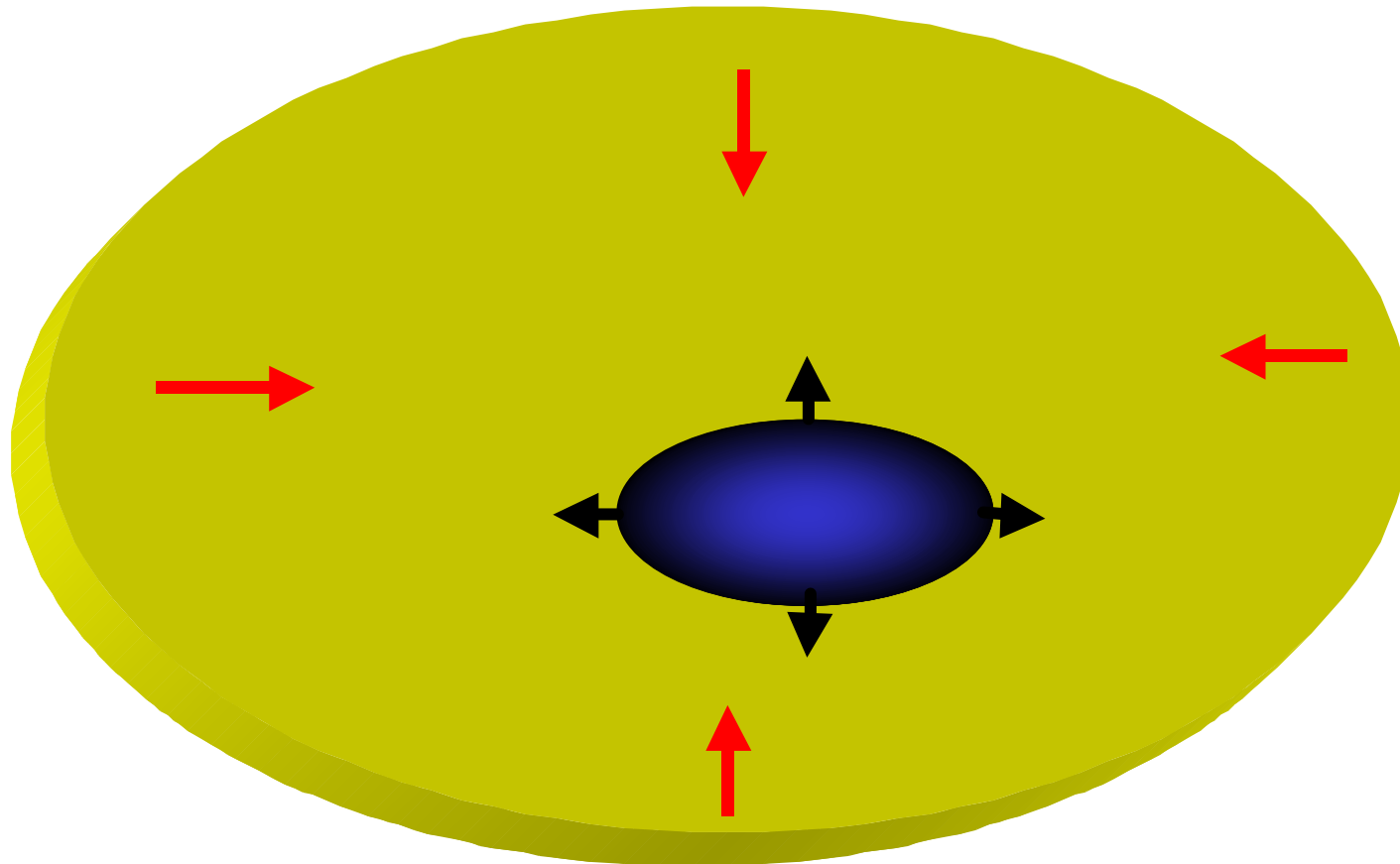
Inocular el mercado



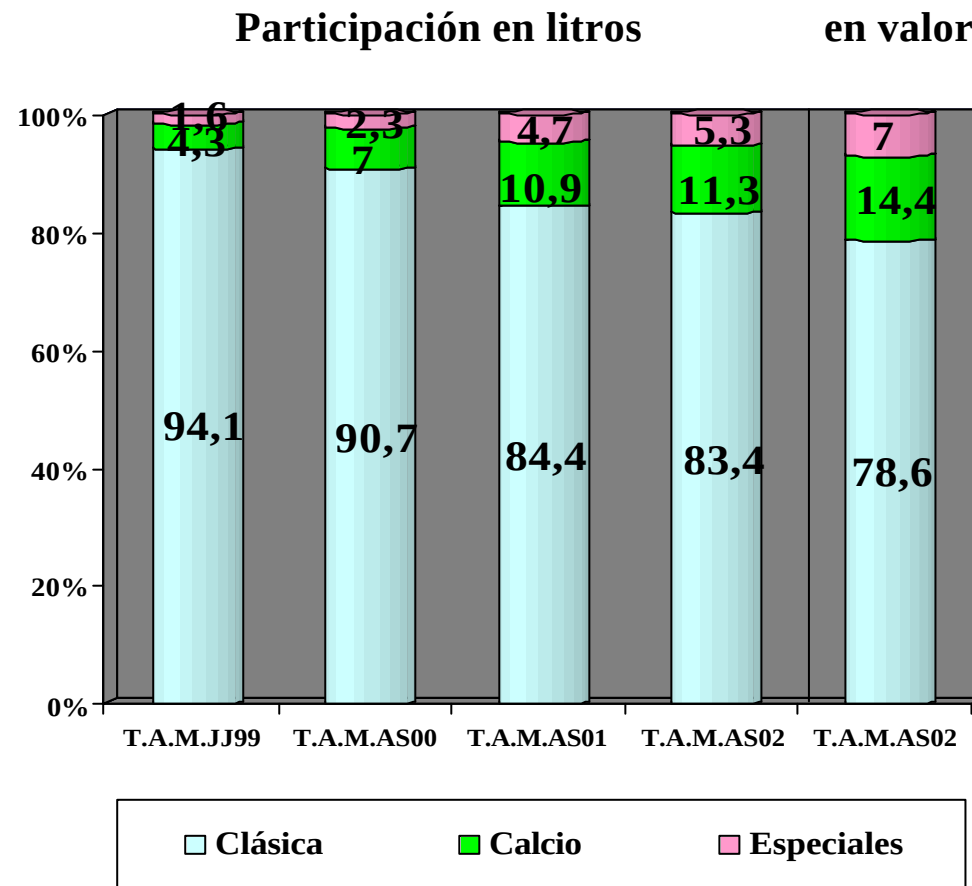
Desarrollo nuevo segmento



Cambio variables de competencia



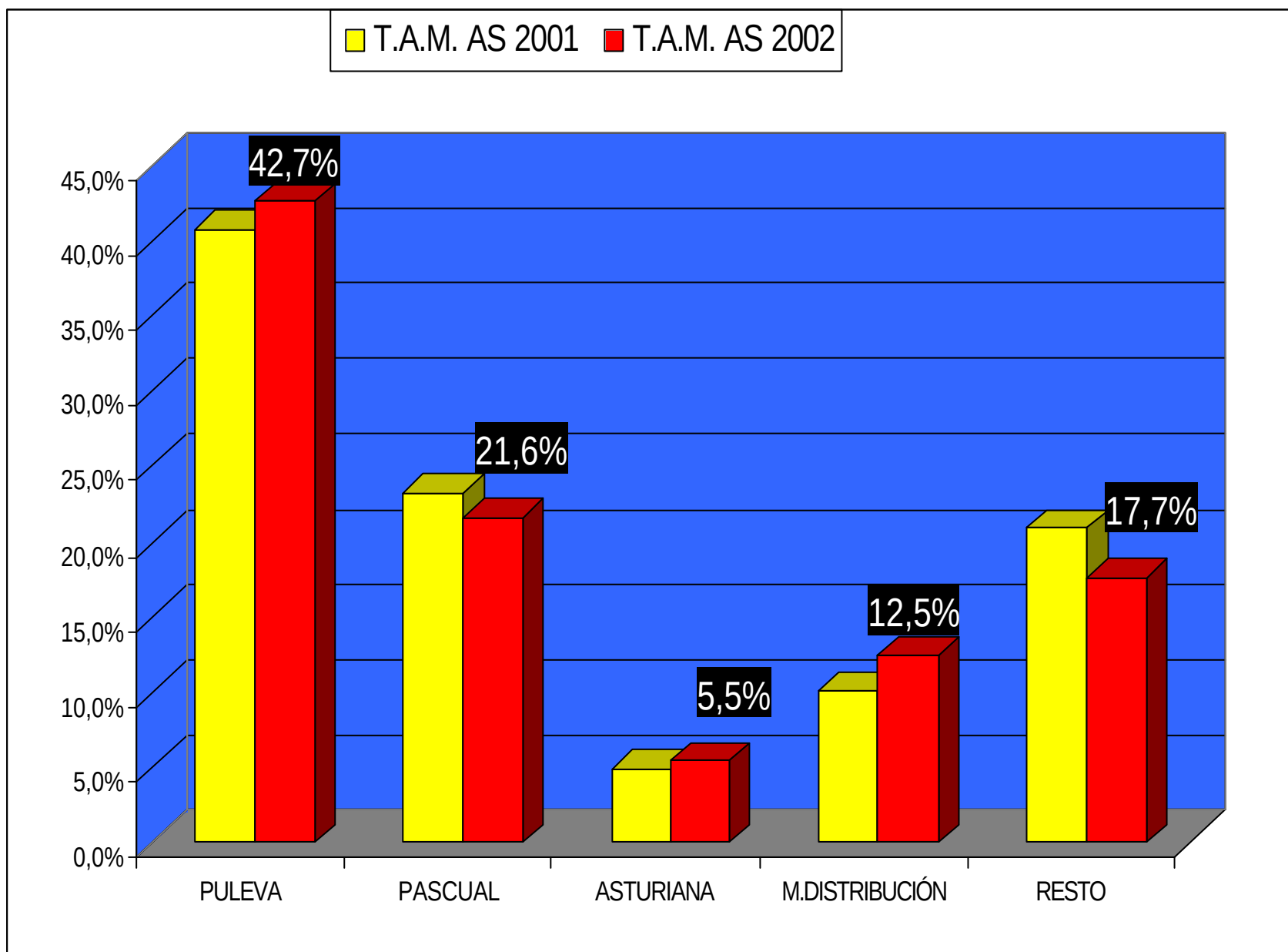
Mercado de leche líquida



Fuente: Panel de Detallistas Nielsen .
(vitaminadas incluidas en especiales, suponen 1,8 puntos)

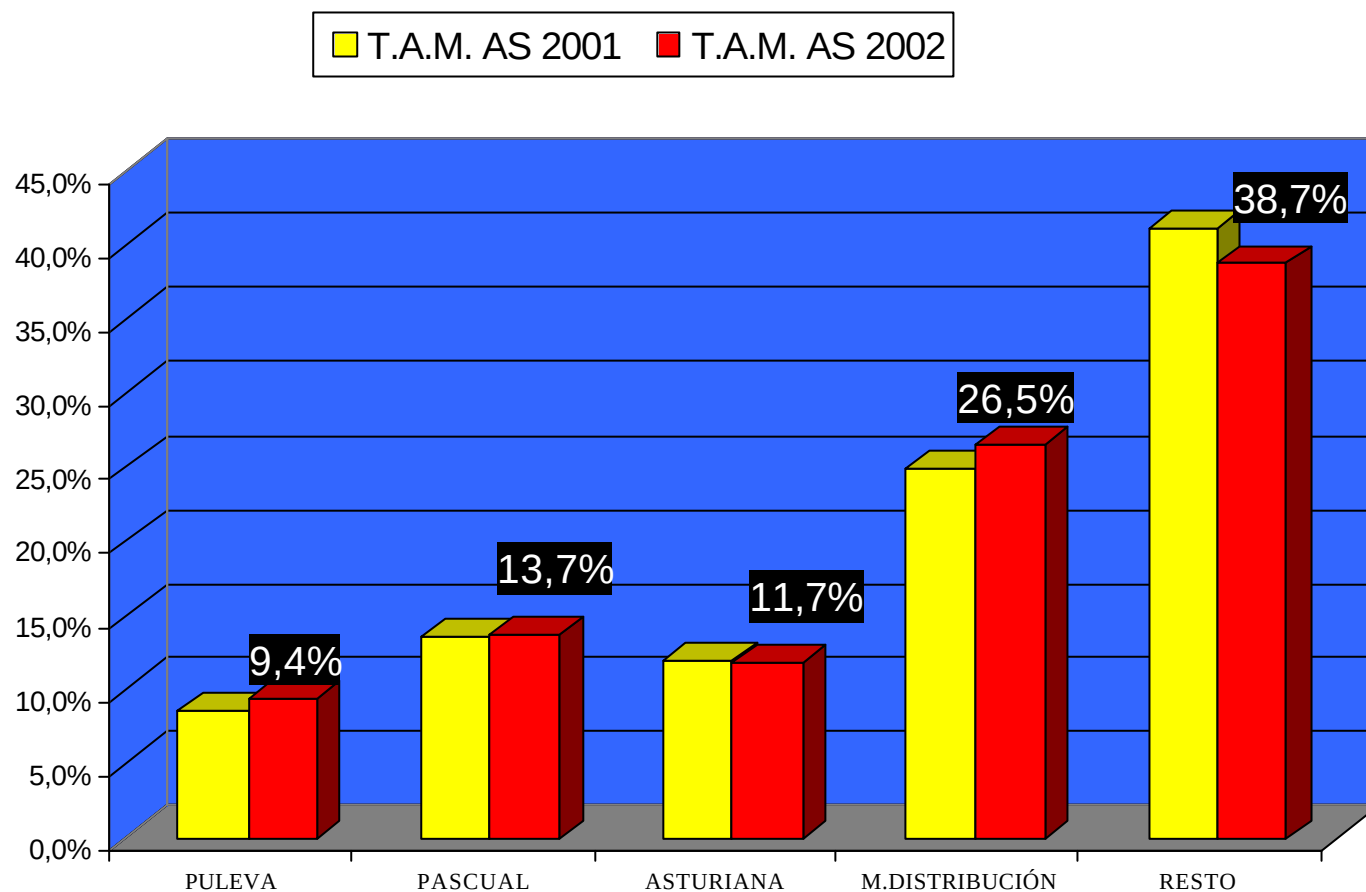
La leche con calcio y especiales es el segmento de crecimiento impulsado por Puleva

Participaciones en leches funcionales



% MERCADO TOTAL LECHE LIQUIDA

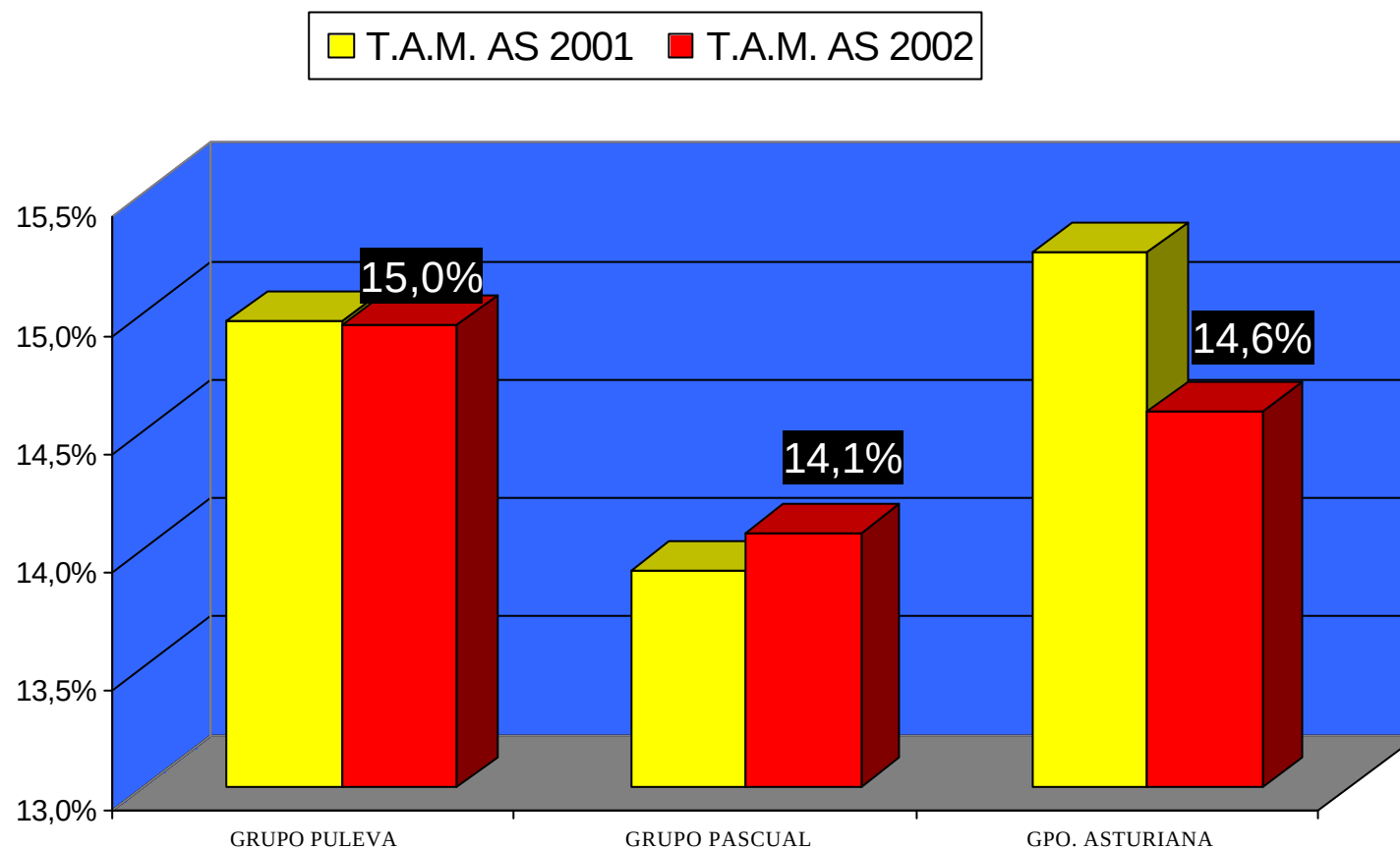
MARCAS



Fuente: Datos Nielsen

% MERCADO TOTAL LECHE LIQUIDA

GRUPOS

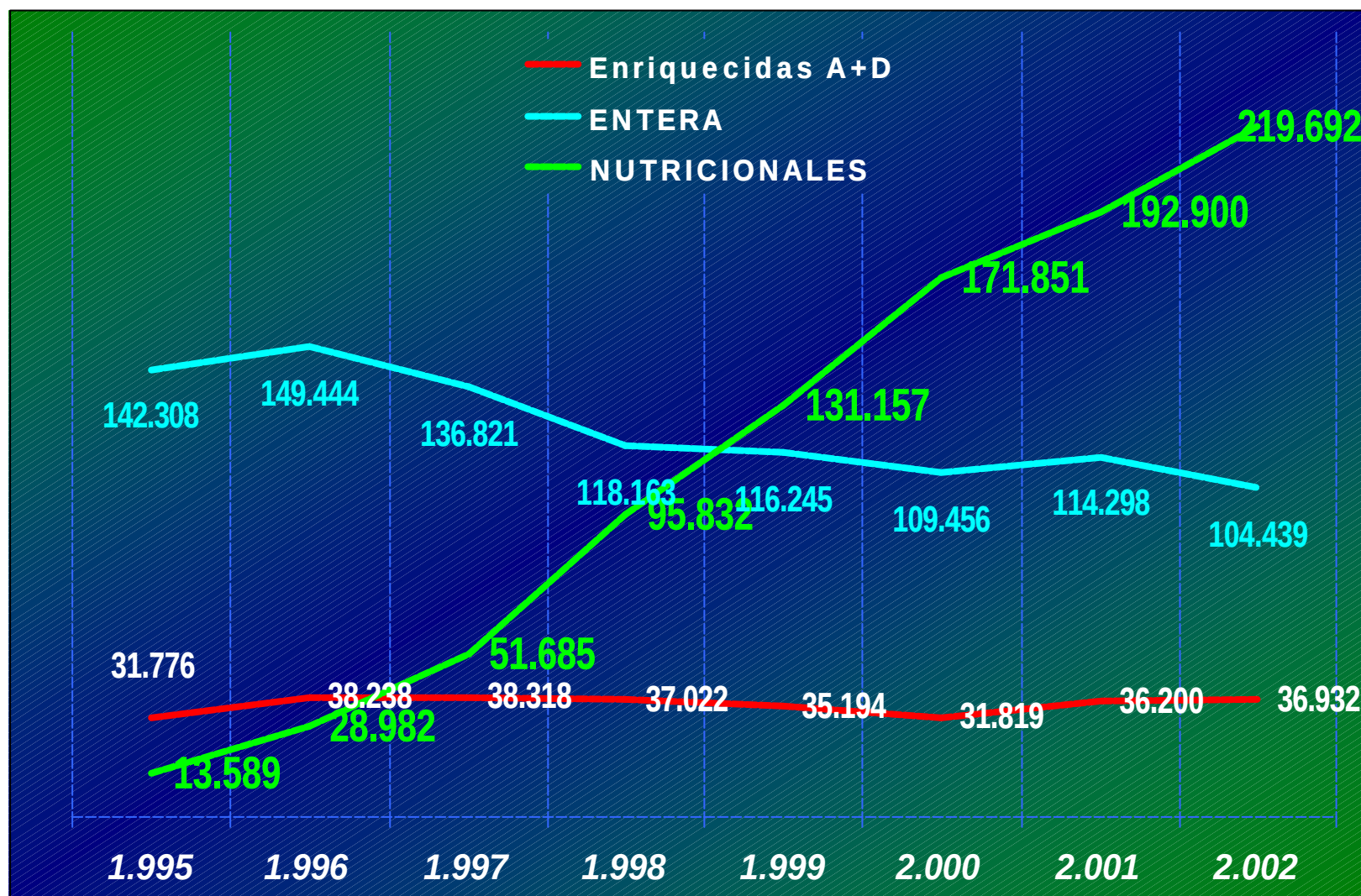


Fuente: Datos Nielsen

LECHE LARGA VIDA

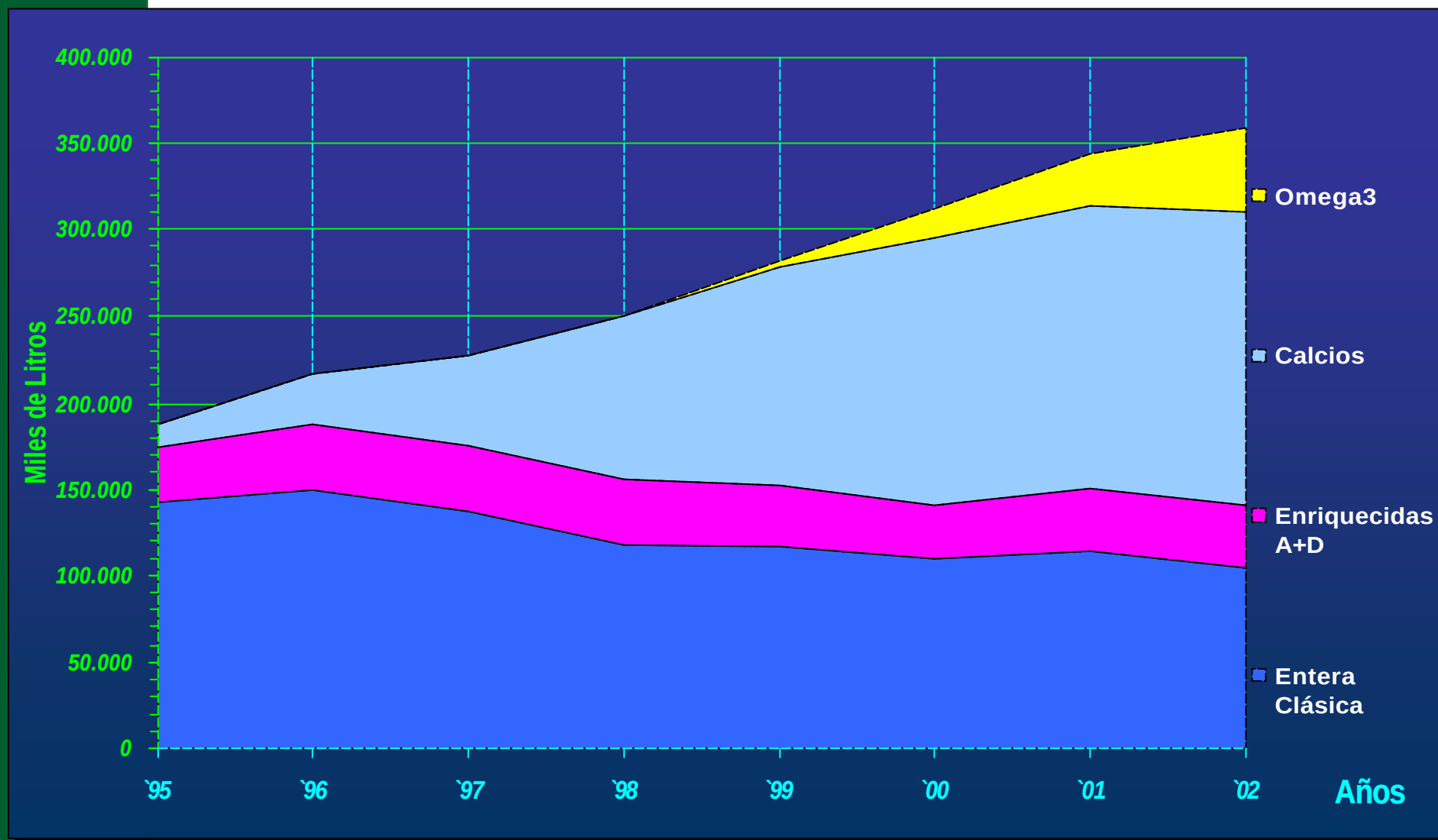


EVOLUCIÓN DE VENTAS POR ÁREAS 1.995 - 2.002 Volumen en Miles de Litros (.000)

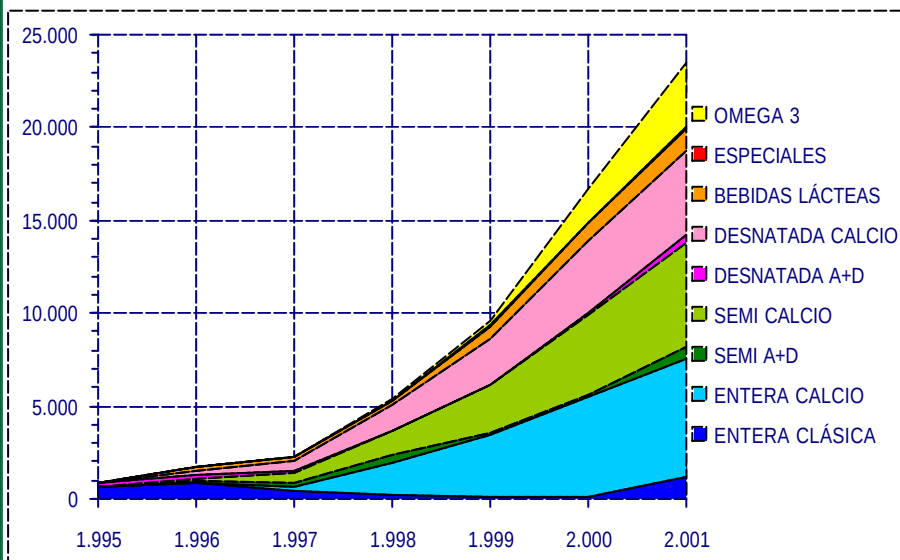
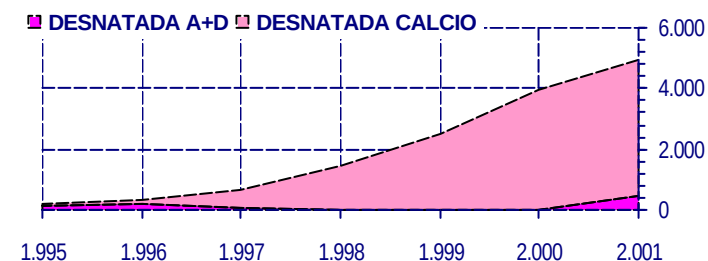
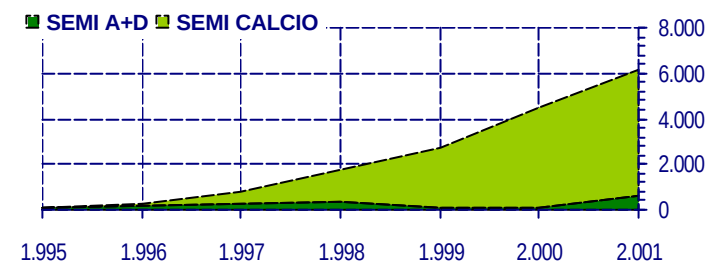
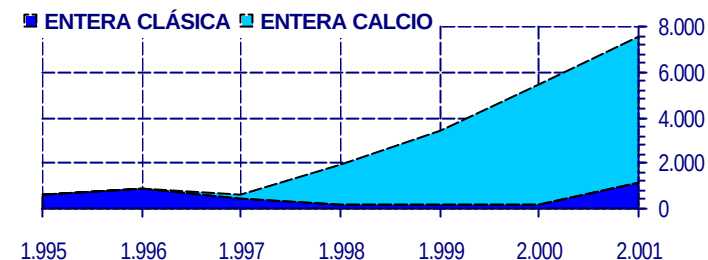
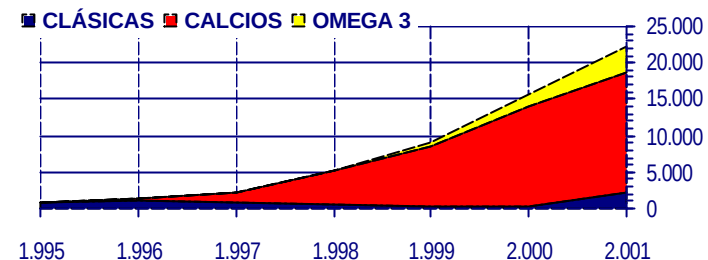
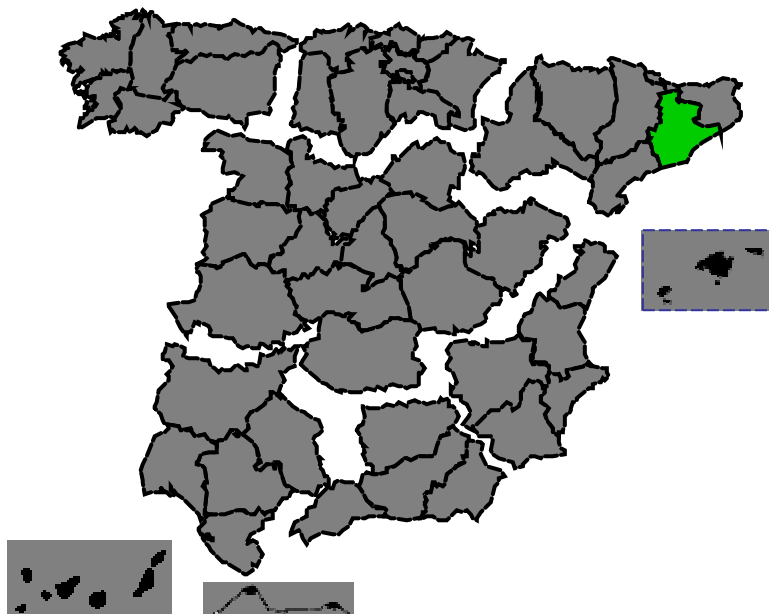


Fuente: Datos Internos

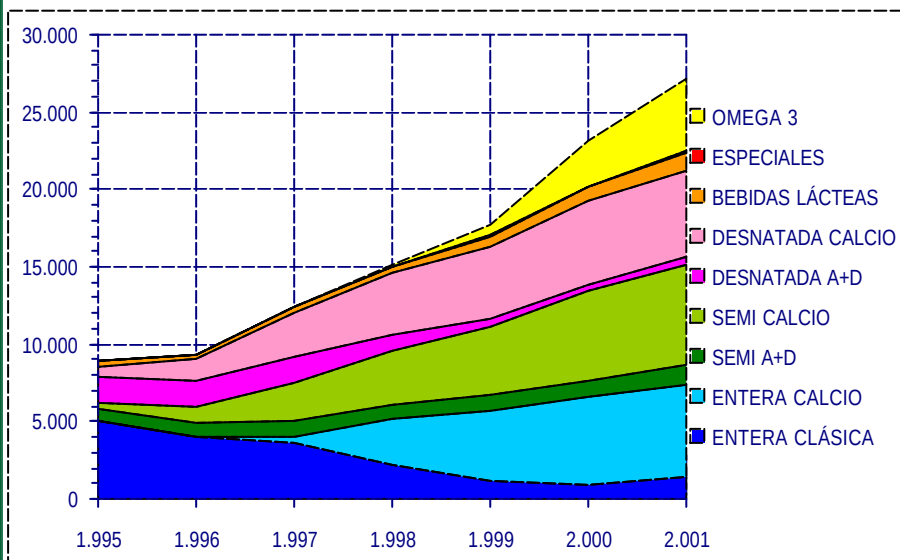
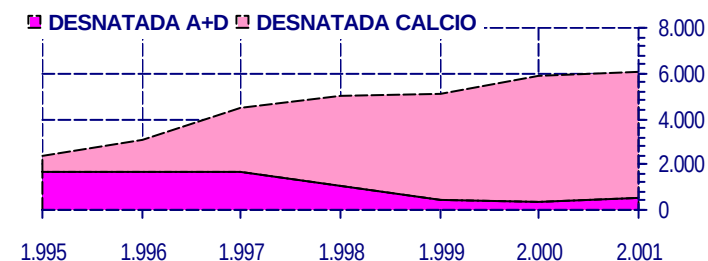
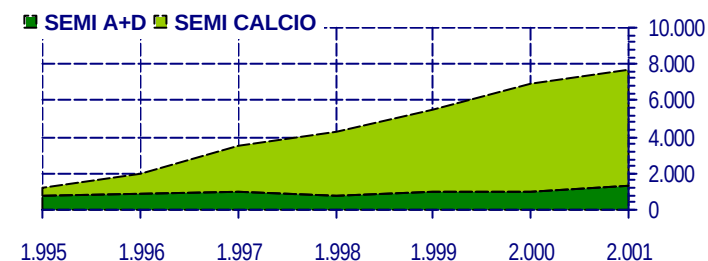
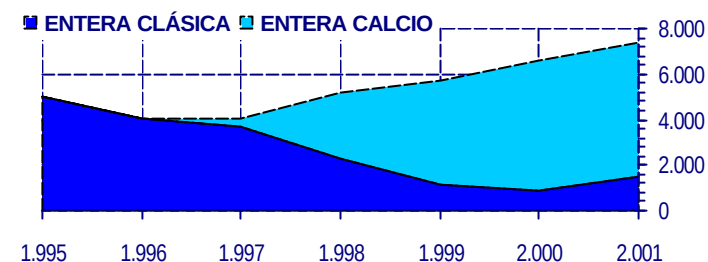
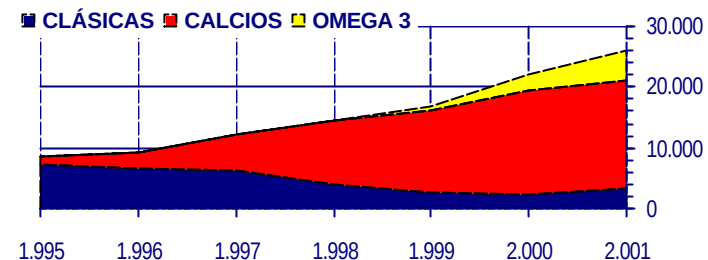
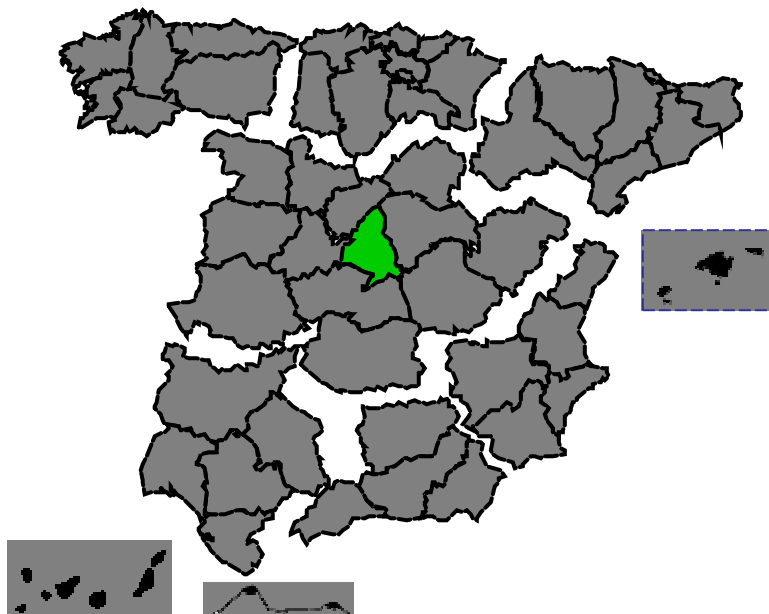
LECHE LARGA VIDA



Fuente: Datos Internos

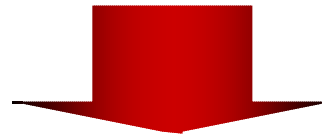


Fuente: Datos Internos



Fuente: Datos Internos

**Una marca orientada a la salud es una
marca de adulto**



**Es necesario trabajar la marca para anclarla
en el mundo de los niños y los jóvenes**



Mercado de Batidos.Alimentación



T.ESPAÑA

	T.A.M. AS 2001	T.A.M. AS 2002
TOTAL	100,0%	100,0%
PULEVA	17,3%	20,0%
RAM	3,4%	2,1%
CACAOLAT	10,2%	9,1%
PASCUAL	9,1%	8,9%
CHOLECK	11,3%	10,3%
OKEY	6,2%	5,8%
ASTURIANA	5,1%	4,7%
EL PRADO	4,6%	4,2%
NESQUIK	1,3%	1,4%
KAIKU	0,5%	0,7%
COVAP	2,5%	1,9%
M.DISTRIBU	22,1%	25,5%
RESTO	6,2%	5,2%

GPO. PULEVA	21,4%	22,2%
-------------	-------	-------

AS 2001	ON 2001	DE 2002	FE 2002	MA 2002	JJ 2002	AS 2002
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
17,5%	19,1%	19,4%	19,4%	21,3%	19,5%	21,1%
2,4%	2,8%	2,8%	2,7%	2,4%	1,5%	1,3%
9,4%	10,0%	11,2%	9,7%	8,6%	8,2%	8,1%
6,8%	9,5%	10,5%	10,7%	10,1%	7,4%	7,0%
12,6%	10,1%	9,7%	10,1%	9,5%	11,2%	10,8%
6,3%	5,8%	6,2%	5,6%	5,5%	5,8%	6,1%
4,9%	4,8%	4,7%	4,7%	4,3%	4,9%	4,7%
7,3%	3,1%	1,9%	2,1%	2,9%	6,8%	6,4%
1,0%	1,7%	1,6%	1,6%	1,7%	1,2%	1,0%
0,7%	0,9%	0,9%	0,9%	0,7%	0,6%	0,5%
2,3%	2,5%	2,8%	2,1%	1,7%	1,5%	1,0%
23,6%	23,9%	22,4%	24,6%	26,1%	27,2%	26,9%
5,2%	5,7%	5,8%	5,7%	5,2%	4,3%	5,1%

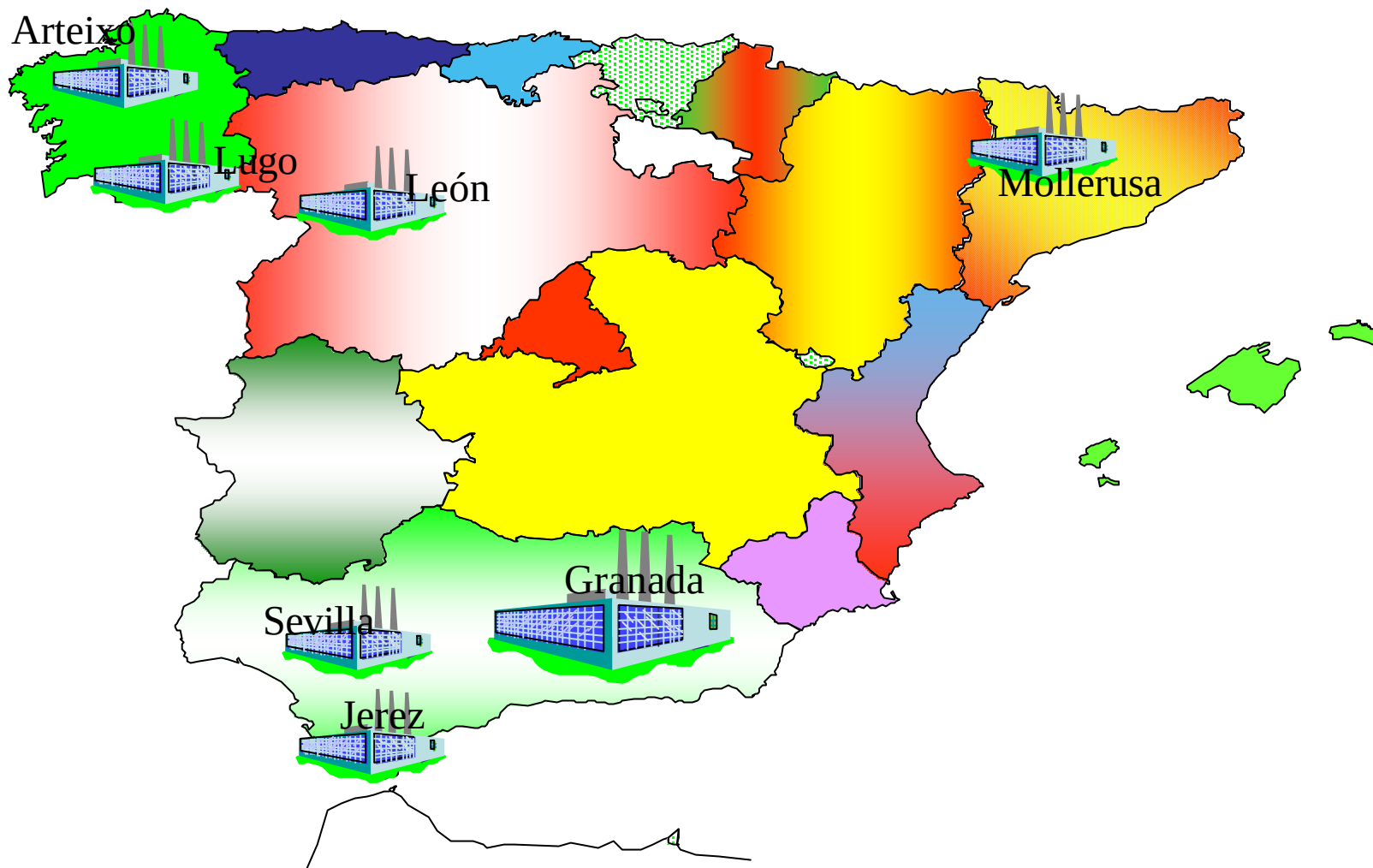
20,1%	22,1%	22,3%	22,2%	23,7%	21,0%	22,4%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Optimizar el resto de marcas, Ram, Castillo, Leyma

- **Posición regional en El Castillo en el área de Cataluña y Leyma en Galicia**
- **Posición nacional de Ram como segunda marca**

Optimizar la estructura industrial

PLANTAS INDUSTRIALES



EVOLUCIÓN INGRESOS-EBITDA



	Ingresos		EBITDA		% EBITDA
1995	128.773	1,00	2.915	1,00	2,26%
1996	141.586	1,10	11.137	3,82	7,87%
1997	150.746	1,17	15.121	5,19	10,03%
1998	171.457	1,33	16.690	5,73	9,73%
1999	372.844	2,90	29.588	10,15	7,94%
2000	511.936	3,98	34.605	11,87	6,76%
2001	538.355	4,18	42.972	14,74	7,98%
2002	512.349	3,98	48.607	16,68	9,49%

(000 euros)

Análisis fortalezas



- Orientación consumidor
- Liderazgo en innovación
- Liderazgo en investigación clínica
- Referente en el sector.
- Referente tecnológico
- Marca reconocida
- Cartera de marcas
- Generador de caja
- Crecimiento orgánico y capacidad de crecimiento vía adquisiciones