



◀ INFORME ANUAL

1. **UNA VISIÓN DE EBRO PULEVA**
2. **CARTA DEL PRESIDENTE**
3. **EBRO PULEVA HOY**

EBRO PULEVA EN BREVE



Líder mundial en el sector del arroz

Primer grupo de alimentación
EN ESPAÑA POR FACTURACIÓN, BENEFICIOS, CAPITALIZACIÓN
BURSÁTIL Y PRESENCIA INTERNACIONAL

Segundo fabricante
MUNDIAL EN EL SECTOR DE LA PASTA



Primera compañía en
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE ALTO VALOR AÑADIDO EN ESPAÑA

Más de 60 marcas
EN 26 PAÍSES DE EUROPA, AMÉRICA, NORTE DE ÁFRICA Y ASIA

Primera empresa
DE ARROZ Y PASTA EN ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ



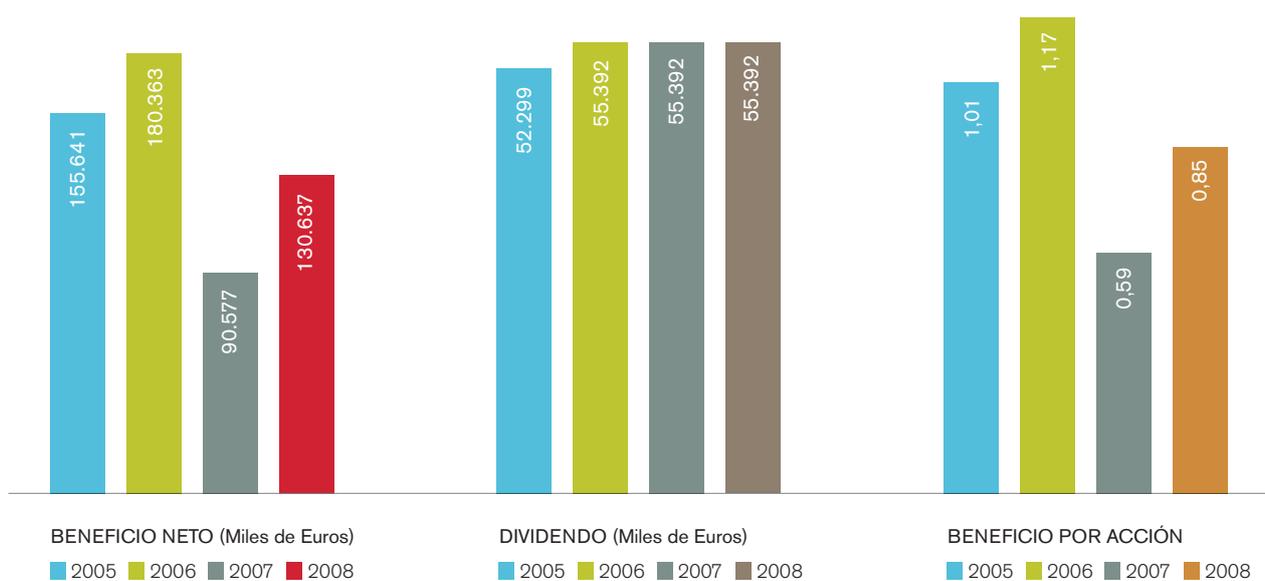
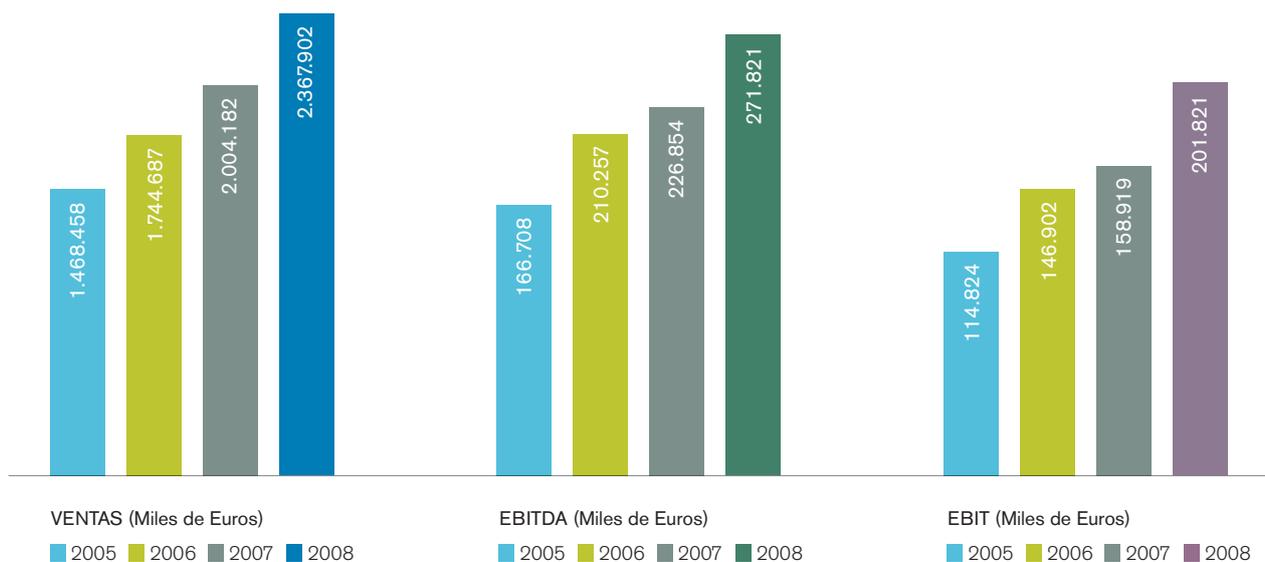
MAGNITUDES FINANCIERAS



G

ràficos de la evolución

2005-2008 EN MILES DE EUROS



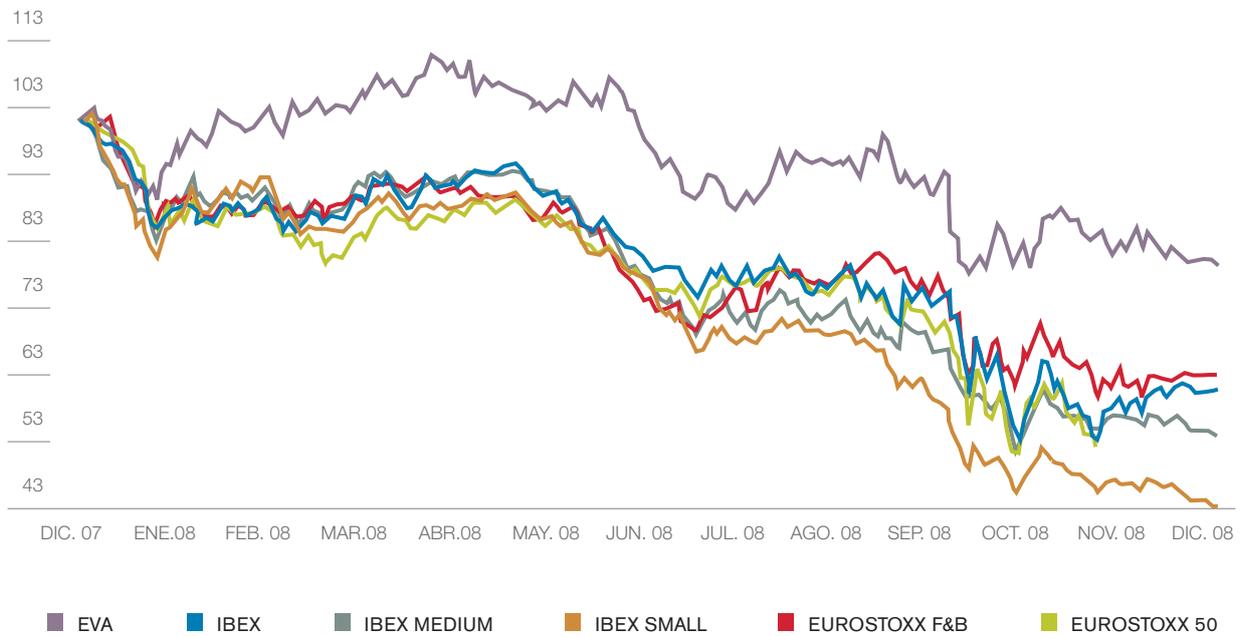
MAGNITUDES FINANCIERAS



evolución de la acción

ENERO 2008 A DICIEMBRE 2008

EVA vs. ÍNDICES 2008



PRESENCIA INTERNACIONAL



a américa

- 1 CANADÁ
- 2 ESTADOS UNIDOS
- 3 MÉXICO
- 4 PUERTO RICO
- 5 URUGUAY

PRESENCIA INTERNACIONAL

europa



- 6 ALEMANIA
- 7 BÉLGICA
- 8 CHEQUIA
- 9 DINAMARCA
- 10 ESPAÑA
- 11 FINLANDIA
- 12 FRANCIA
- 13 GRECIA
- 14 HUNGRÍA
- 15 ITALIA
- 16 POLONIA
- 17 PORTUGAL
- 18 REINO UNIDO
- 19 RUMANÍA
- 20 UCRANIA

a



áfrica

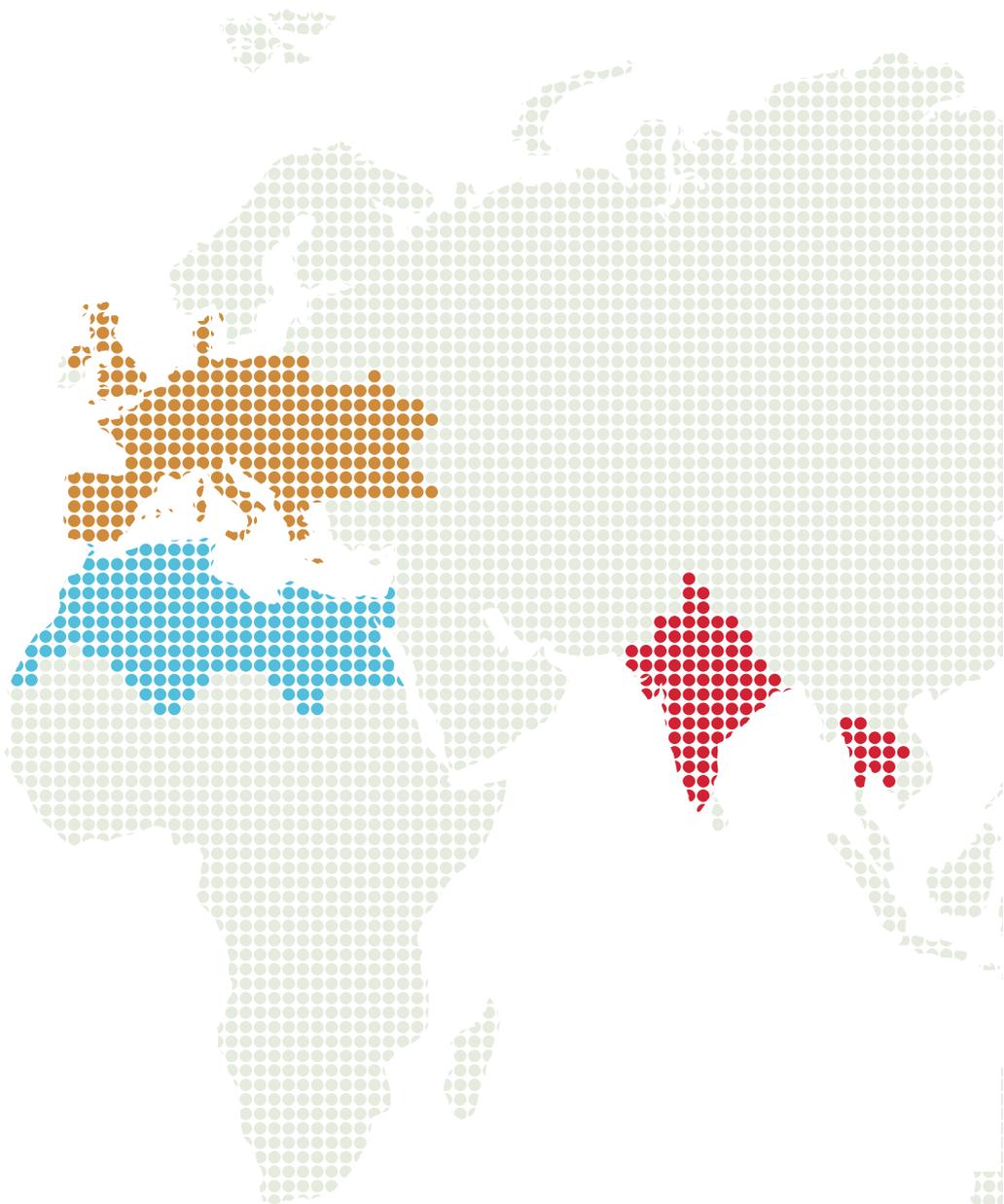
- 21 ARGELIA
- 22 EGIPTO
- 23 LIBIA
- 24 MARRUECOS
- 25 ISRAEL

a



asia

- 26 INDIA
- 27 TAILANDIA



EL PERFIL DE SUS NEGOCIOS



Arroz. Es el área de negocio en la que el Grupo ostenta la posición de líder mundial. Sus orígenes en España se remontan al año 1950 y a partir de 1986 comienza su expansión internacional con la adquisición de marcas y compañías líderes en Europa, Estados Unidos, Canadá y norte de África. Presentes hoy también en el continente asiático, la actividad de la división apoyada en un amplio portafolio de marcas y productos líderes en su categoría, representa un 45% de la actividad del Grupo Ebro Puleva.

Principales marcas de arroz, Brillante®, Cigala®, Nomen®, La Fallera® y Rocio® en España. Oryza®, Reis Fit®, Ris-Fix®, Bosto®, Riceland®, Risella®, Riziana®, Gourmet House®, Peacock®, Phoenix®, Miura®, Mahatma®, Success®, Carolina®, Water Maid®, River S&W®, Lustucru®, Taureau Ailé®, Minute®, Herba®, Panzani®, Casi®, etc. en Europa, Marruecos, Libia, Estados Unidos y Canadá.



Pasta. Es, junto al arroz, el negocio más internacional del Grupo Ebro Puleva. Representada por las sociedades New World Pasta (compañía líder en Estados Unidos y Canadá), Panzani (nº1 en Francia en los sectores de pasta seca y fresca, salsas, cuscús y sémola) y Birkel (nº1 en Alemania), el Grupo se ha situado como el segundo fabricante mundial del sector. Además de en estos países, Ebro Puleva desarrolla también su actividad bajo las marcas de Panzani y Birkel en Bélgica, Hungría, Reino Unido, Argelia, República Checa y Rusia. El conjunto del negocio representa hoy el 38% del total del Grupo.

Principales marcas de pasta, Panzani®, Lustucru®, Birkel®, Skinner®, 3 Glocken®, Schuele®, Minuto®, Nudel Up®, Ronzoni®, Ronzoni Smart Taste®, Catelli®, Catelli Smart®, Healthy Harvest®, American Beauty®, Prince®, Saint Giorgio®, Lancia®, Creamette®, Regia® y Ferrero®.



Lácteos. La división láctea centra su actividad principalmente en la fabricación y comercialización de productos lácteos diferenciados de alto valor añadido, sustentados en una potente línea de investigación e innovación y enfocados a la salud del consumidor. Bajo estos mismos conceptos, la división está desarrollando una importante línea de negocio en el segmento de alimentación infantil. Como complemento a este enfoque, desarrolla otros productos lácteos orientados hacia valores como la comodidad o sabor. El conjunto de esta actividad representa aproximadamente un 18% del volumen de negocio del Grupo.

Principales marcas de leche, Puleva®, Ram®, El Castillo® y Nadó®.



Bioteología. Desarrollado por el Grupo Puleva Biotech, es el negocio dedicado a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de nuevos productos basados en ingredientes naturales, con efectos positivos para la salud, que pueden mejorar la calidad de vida de la población.

Principales marcas de Bioteología, Eupoly-EPA®, Eupoly-DHA®, Hereditum®, Liposterine®, Olixol®, Genixoy® y Exxenterol®.

EBRO PULEVA EN CIFRAS

Cifras en miles de euros

P y G con Azucarera como resultado neto de operaciones discontinuadas

DATOS CONSOLIDADOS	2005	2006	2007	2007-2006	2008	2008-2007	TAMI 2008-2005
Venta Neta	1.468.458	1.744.687	2.004.182	14,9%	2.367.902	18,1%	17,3%
EBITDA	166.708	210.257	226.854	7,9%	271.821	19,8%	17,7%
EBIT	114.824	146.902	158.919	8,2%	201.821	27,0%	20,7%
Resultado Operativo	167.429	219.407	162.936	(25,7%)	194.790	19,6%	5,2%
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	101.702	113.952	62.222	(45,4%)	73.905	18,8%	(10,1%)
Resultado neto de operaciones discontinuadas	56.286	72.396	30.251	(58,2%)	57.965	91,6%	1,0%
Resultado Neto	155.641	180.363	90.577	(49,8%)	130.637	44,2%	(5,7%)
Circulante medio (*)	451.215	493.143	472.497	(4,2%)	587.423	24,3%	
Capital empleado (*)	1.535.036	1.654.931	1.675.831	1,3%	1.669.991	(0,3%)	
ROCE (1) (*)	13,5	12,8	12,4		13,3		
Capex (*)	99.664	298.225	87.199	(70,8%)	96.497	10,7%	
Plantilla media	4.913	5.476	6.064	10,7%	5.829	(3,9%)	

DATOS BURSÁTILES	2005	2006	2007	2007-2006	2008	2008-2007
Número de Acciones	153.865.392	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización Bursátil al cierre	2.158.731	2.954.216	1.929.472	(34,7%)	1.507.881	(21,9%)
BPA	1,01	1,17	0,59	(49,8%)	0,85	44,2%
Dividendo por acción	0,34	0,36	0,36		0,36	
VTC por acción	7,00	7,72	7,79	0,9%	7,82	0,4%
	2005	2006	2007	2007-2006	2008	2008-2007
Recursos Propios	1.076.582	1.187.962	1.198.245	0,9%	1.203.131	0,4%
Deuda Neta (*)	931.322	1.134.894	988.249	(12,9%)	1.055.853	6,8%
Deuda Neta Media (*)	841.427	1.046.354	1.129.254		1.208.078	
Apalancamiento (2)	0,78	0,88	0,94		1,00	
Activos Totales	2.988.903	3.363.715	3.375.496	0,4%	3.422.912	1,4%

(*) Para mantener la consistencia de éstos parámetros, su cálculo incluye tanto el resultado del negocio azucarero como sus pasivos y activos asociados

(1) $ROCE = (\text{Resultado de Explotación TAM últimos 12 meses} / (\text{Activos Intangibles} - \text{Propiedades, plantas y equipos} - \text{Circulante}))$

(2) $\text{Cociente entre Deuda Financiera Neta Media con coste entre los Recursos Propios (sin incluir minoritarios)}$

NEGOCIOS

Cifras en miles de euros

NEGOCIO ARROZ (Herba+Riviana)	2005	2006	2007	2007-2006	2008	2008-2007	TAMI 2008-2005
Venta Neta	667.988	672.500	741.107	10,2%	890.969	20,2%	10,1%
EBITDA	68.820	71.343	96.194	34,8%	126.560	31,6%	22,5%
EBIT	49.147	51.368	75.297	46,6%	105.724	40,4%	29,1%
Resultado Operativo	46.932	40.722	74.287	82,4%	104.365	40,5%	30,5%
Circulante medio	166.035	191.208	188.294	(1,5%)	263.281	39,8%	
Capital empleado	455.937	462.702	498.237	7,7%	556.299	11,7%	
ROCE	13,1	11,1	15,1		19,0		
Capex	25.727	23.098	22.046	(4,6%)	20.044	(9,1%)	

NEGOCIO PASTA (Panzani+NWP+Birkel)	2005	2006	2007	2007-2006	2008	2008-2007	TAMI 2008-2005
Venta Neta	291.041	588.573	762.489	29,5%	993.696	30,3%	50,6%
EBITDA	44.416	92.093	88.450	(4,0%)	105.993	19,8%	33,6%
EBIT	31.492	66.408	58.274	(12,2%)	75.581	29,7%	33,9%
Resultado Operativo	33.957	63.758	56.709	(11,1%)	65.312	15,2%	24,4%
Circulante medio	28.889	57.592	69.642	20,9%	121.795	74,9%	
Capital empleado	217.927	361.120	441.731	22,3%	511.570	15,8%	
ROCE	14,5	18,4	12,0	0,0	14,8	0,0	
Capex	15.964	19.419	23.677	21,9%	18.460	(22,0%)	

NEGOCIO LÁCTEO	2005	2006	2007	2007-2006	2008	2008-2007	TAMI 2008-2005
Venta Neta	518.137	504.140	527.489	4,6%	506.064	(4,1%)	(0,8%)
EBITDA	54.121	55.460	53.033	(4,4%)	50.135	(5,5%)	(2,5%)
EBIT	37.507	40.176	37.541	(6,6%)	34.993	(6,8%)	(2,3%)
Resultado Operativo	31.473	38.097	36.379	(4,5%)	31.572	(13,2%)	0,1%
Circulante medio	79.597	87.508	74.072	(15,4%)	60.738	(18,0%)	
Capital empleado	225.904	223.511	196.938	(11,9%)	182.363	(7,4%)	
ROCE	16,6	18,0	19,1		19,2		
Capex	17.501	14.625	16.872	15,4%	10.879	(35,5%)	

1. UNA VISIÓN DE EBRO PULEVA
2. CARTA DEL PRESIDENTE
3. EBRO PULEVA HOY

CARTA DEL PRESIDENTE

Antonio Hernández Callejas.

ESTIMADAS Y ESTIMADOS ACCIONISTAS:

Es un placer compartir con ustedes los excelentes logros alcanzados por la compañía en un año marcado por una profunda crisis económica a nivel mundial. Pese a este entorno, los resultados obtenidos por el Grupo Ebro Puleva, al aumentar en un 44% el beneficio neto y en un 20% el EBITDA, han reafirmado la solvencia y la fortaleza de un modelo adecuadamente diversificado, tanto en negocios como en mercados geográficos, que nos permite mirar con optimismo al ejercicio 2009.

En un momento de contracción global de consumo, nuestras marcas han mantenido intactas e incluso en algunos casos han incrementado, sus cuotas de mercado, ejerciendo el liderazgo en los diferentes segmentos y países en los que operan. Detrás de este gran éxito hay una importante apuesta inversora, tanto en nuestras marcas, a las que hemos seguido apoyando con una inversión publicitaria superior a €86 millones, como en la creación de valor a través de la investigación, el desarrollo y la innovación. Durante el ejercicio 2008 hemos reforzado nuestra palanca de I+D+i mediante la incorporación a Puleva Biotech de la sociedad Exxentia, la empresa líder de Europa en biotecnología aplicada a la extracción de principios activos de origen vegetal. Además, hemos destinado a este ámbito de investigación, innovación y desarrollo, una inversión superior a €13 millones, pues tenemos la firme creencia de que la introducción de nuevos productos diferenciados mejora extraordinariamente el futuro desarrollo de nuestra compañía.

Por otro lado, Ebro Puleva tiene una importante ventaja para afrontar positivamente la actual época de recesión y es que opera con productos defensivos, básicos y anticíclicos; en definitiva, productos muy atractivos para un difícil contexto económico como el que estamos viviendo.



En este sentido, ha habido dos factores que han favorecido aún más la solidez de nuestro Grupo:

1. La traslación de consumo de productos más caros, como las proteínas, hacia productos más baratos, como los hidratos de carbono.
2. La tendencia a comer más en casa y menos fuera de casa, fenómeno de gran importancia en Estados Unidos que provoca que el canal de *Food Service* baje y se potencie el segmento de arroces y pastas en el canal *retail*.

De este modo, nuestras divisiones de arroz y de pasta han completado un magnífico ejercicio, con crecimientos en rentabilidad superiores al 30 y al 20% respectivamente, en un año, en el que durante el primer semestre, hemos asistido a una excepcional subida al alza en el coste de las materias primas. Ante ello hemos actuado gestionando el aprovisionamiento como una nueva herramienta estratégica de *management* en la compañía, gracias a nuestra diversificación, tanto geográfica como de negocios, que nos ha aportado desde hace años una gran experiencia en los mercados de materias primas y por tanto una clara ventaja competitiva para transformar esta variable en una nueva fuente de valor para la compañía.

En el sector lácteo, uno de los más afectados en España por la contracción del consumo y el auge de la marca blanca, hemos continuado manteniendo nuestra apuesta por un modelo de rentabilidad y no de litros; un modelo que, como los negocios de arroz y pasta, cree valor para nuestros accionistas. Así, Puleva ha conseguido importantes éxitos en el segmento de las leches infantiles (Peques®, Max® y Batidos®), obteniendo los mayores crecimientos del sector y ganando hasta siete puntos de cuota de mercado con Puleva Peques®, llegando a alcanzar el 46,3% del segmento.

Pero sin ninguna duda, el hecho más importante de este año 2008 ha sido la venta del negocio azucarero a Associated British Foods (ABF), una decisión que ha significado un importante punto de inflexión por tratarse de la división matriz del Grupo, pero que, al mismo tiempo, asegura un importante potencial de desarrollo y el comienzo de una nueva etapa de crecimiento tanto para Azucarera Ebro, como para Ebro Puleva.

En el caso de Azucarera, tengo el pleno convencimiento de que su incorporación a ABF, de la mano de su participada British Sugar, uno de los jugadores más importantes en el sector del azúcar a nivel mundial, le abre una nueva vía de expansión y la posibilidad de desarrollar nuevos proyectos que la harán afianzar y mejorar su ya excelente posición competitiva. Así lo hemos procurado durante los siete meses que ha durado el proceso de desinversión y tengo la confianza de haber dejado el negocio y

a los profesionales que forman parte de él, en las mejores manos posibles. Quiero aprovechar estas líneas para dar las gracias a todos ellos por el excelente trabajo desarrollado durante estos años de aventura conjunta.

En lo que se refiere al Grupo, hemos dado un importante paso en el desarrollo de nuestro plan estratégico. Hemos configurado una compañía con un acentuado carácter marquista, un 73% de nuestra cifra de negocio, y a la vez un marcado perfil internacional, pues tres cuartas partes de la facturación se generan fuera de España. Pero no nos quedaremos aquí, continuaremos avanzando en el objetivo de ser un referente mundial en *meal solutions*, utilizando como variables de competencia la salud y el *convenience* y apoyando toda nuestra estrategia en una importante apuesta por la innovación, la investigación y el desarrollo, de cara a continuar siendo pioneros en ofrecer al consumidor el mejor *portfolio* de productos adaptados a sus necesidades.

El saneado balance que presentará la compañía tras la finalización del proceso de venta de la división azucarera, su adecuada diversificación tanto en mercados geográficos como en negocios (presente en 23 países del mundo a través de 19 filiales) y una cartera de productos (con más de 60 marcas) que además de operar en sectores básicos de la alimentación está perfectamente alineada con los nuevos hábitos de consumo, son las importantes ventajas competitivas en las que se asentará el Grupo para su futuro crecimiento.

Todos estos aspectos positivos no han tenido su adecuado reflejo en Bolsa, aunque sí han sido valorados, en cierto modo, por el mercado, pues en un contexto de fuerte crisis económica y financiera, nuestro valor ha caído durante el ejercicio un 22% frente al 40% de depreciación del Ibex 35, el 47% del Ibex Med, el 57% del Ibex Small y el 37% del Eurostoxx Food and Beverage. La valoración del consenso de los analistas a cierre del año, indica un fuerte potencial alcista situando el valor de la acción en 14,50 euros, un 48% superior a lo que el Grupo cotizaba en Bolsa al término del ejercicio 2008.

Por todo ello, cabe calificar como muy positivo el año de la venta de nuestra división azucarera ya que hemos sido capaces de presentar una cuenta de resultados con crecimiento de doble dígito, un balance claramente reforzado y unos ratios y parámetros de rentabilidad con importantes crecimientos.

Quiero agradecer, por último, a nuestros accionistas, al equipo de gestión y a nuestros clientes y proveedores su confianza y colaboración, compartiendo con todos ellos mi convencimiento de que el año 2009 será nuevamente un ejercicio de logros positivos para Ebro Puleva.

1. UNA VISIÓN DE EBRO PULEVA

2. CARTA DEL PRESIDENTE

3. EBRO PULEVA HOY

LA CULMINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

LA SOLVENCIA DE UN MODELO DE NEGOCIO EN CRECIMIENTO

ÁREAS DE NEGOCIO: ARROZ, PASTA Y LÁCTEOS

NUESTRO POTENCIAL EN I+D+I

Desde que se iniciara el actual Plan Estratégico, Ebro Puleva ha ido dando sucesivos pasos para la consecución de los objetivos que se había marcado al inicio del mismo: la configuración de una multinacional plenamente orientada al consumidor y referente internacional en el segmento *meal solutions*, la concentración de esfuerzos y recursos en sus actividades centrales, la desinversión en negocios no estratégicos e inmuebles no afectos a la actividad del Grupo, la reducción de su endeudamiento y la optimización de sus costes de estructura.

Así, se fueron materializando diferentes compras internacionales de gran envergadura, como la de New World Pasta (empresa líder de pasta en USA y Canadá), Minute Rice (segundo comercializador de arroz en Canadá y quinto en Estados Unidos) o Birkel (líder en el sector de la pasta y las salsas en Alemania), al tiempo que se acometían diferentes operaciones de desinversión, como la de la planta de León de Puleva Food, con objeto de optimizar su capacidad industrial, la de distintos inmuebles no afectos a la actividad de la compañía o las ya materializadas durante este ejercicio: como la venta de la sociedad arrocera belga Herto y la del negocio de trigo blando gestionado por la sociedad Grands Moulins Laurel, en Francia.

En este sentido, la venta de Herto, una sociedad participada al 66% por Ebro Puleva y en un 33% por la compañía australiana Ricegrowers, ha generado unas plusvalías de seis millones de euros a la cuenta de resultados de la compañía. En cuanto a la operación referida a Grands Moulins Laurel, el objeto de la misma ha sido la concentración en el segmento del trigo duro; la entrada de caja derivada de la venta, originada por el fondo de maniobra, ha sido de aproximadamente 15 millones de euros.

Pero, sin duda, el paso más importante dado en el marco del actual Plan Estratégico ha sido la operación de venta del que hasta ahora había sido nuestro negocio azucarero, a la compañía británica Associated British Foods (ABF).

Este proceso se inició en mayo de 2008 por el Consejo de Administración de Ebro Puleva y fue ratificado un mes después por la Junta General de Accionistas, ante la necesidad de estudiar la mejor viabilidad y potencial de desarrollo para los dos modelos de negocio que, con necesidades y objetivos radicalmente distintos, convivían dentro de la compañía: el industrial (abanderado por Azucarera Ebro) y el marquista (liderado por el resto de divisiones del Grupo).

Así, se concluyó que para dotar a sendos negocios de los recursos necesarios para su consolidación y posterior crecimiento, era ineludible la separación de ambos modelos, siendo imprescindible, por otro lado, garantizar tanto el futuro desarrollo de nuestra sociedad azucarera, como la consolidación del sector remolachero en España. De este modo, en el mes de noviembre, Ebro Puleva alcanzó un acuerdo para la venta de Azucarera Ebro con la compañía ABF, el segundo mayor productor de azúcar del mundo a través de su filial British Sugar. Dicho acuerdo, ratificado un mes después, ha culminado durante este ejercicio con la aprobación de las autoridades comunitarias de competencia.

La operación en su conjunto ha tenido un valor total de €526 millones, desglosado en los siguientes conceptos:

- ◁ ABF ha comprado el negocio azucarero por un importe de €385 millones, libre de deuda.
- ◁ Por otra parte, Ebro Puleva ingresa una cantidad pendiente de determinación definitiva y que se estima inicialmente en €141 millones, correspondientes a otras compensaciones, principalmente los fondos de reestructuración previstos por la Reforma de OCM del azúcar.

Adicionalmente, Ebro Puleva ha incorporado a su patrimonio inmobiliario, a través de dos de sus filiales, más de 200 hectáreas de suelo de diferentes calificaciones urbanísticas, por un importe de €42 millones.

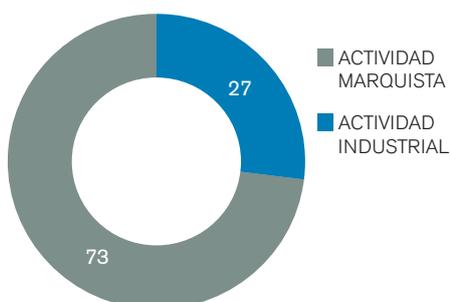
La operación ha supuesto también la consecución de los objetivos marcados al inicio del proceso.

Por un lado, se protege y salvaguarda el interés de los cultivadores de remolacha y se asegura el mejor desarrollo para Azucarera Ebro, mediante su incorporación a una importante empresa de alimentación europea y segundo productor de azúcar del mundo; una compañía líder que, con una producción de siete millones de toneladas anuales, desarrolla su actividad en nueve países en Europa, África y China.

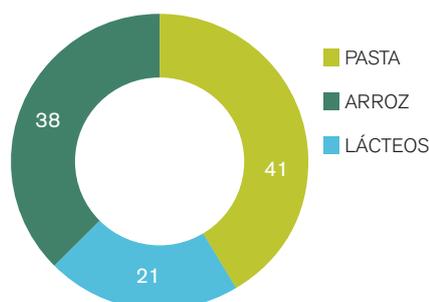
Por otro, desde la perspectiva del Grupo Ebro Puleva, la desinversión del negocio azucarero supone la concentración en sus cuatro actividades centrales: arroz, pasta, leche y alimentos funcionales, y el comienzo de una nueva etapa de desarrollo; un período en el que su objetivo principal será el de convertirse en un referente internacional del segmento *meal solutions* mediante la oferta de un amplio portfolio de productos basado en los conceptos de salud, placer y *convenience* y el desarrollo de una avanzada política de I+D+i.

El nuevo modelo de negocio de Ebro Puleva supone que un 73% de sus ventas provienen de la actividad marquista y el 27% restante, de la actividad industrial de alto valor añadido. La distribución de las mismas por segmentos de actividad se corresponde con un 21% para el área láctea, un 38% para la división arrocera y un 41% para el negocio de pasta.

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS
POR ACTIVIDAD (%)



DISTRIBUCIÓN DE VENTAS
POR SEGMENTOS DE ACTIVIDAD (%)



1. UNA VISIÓN DE EBRO PULEVA

2. CARTA DEL PRESIDENTE

3. EBRO PULEVA HOY

LA CULMINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

LA SOLVENCIA DE UN MODELO DE NEGOCIO EN CRECIMIENTO

ÁREAS DE NEGOCIO: ARROZ, PASTA Y LÁCTEOS

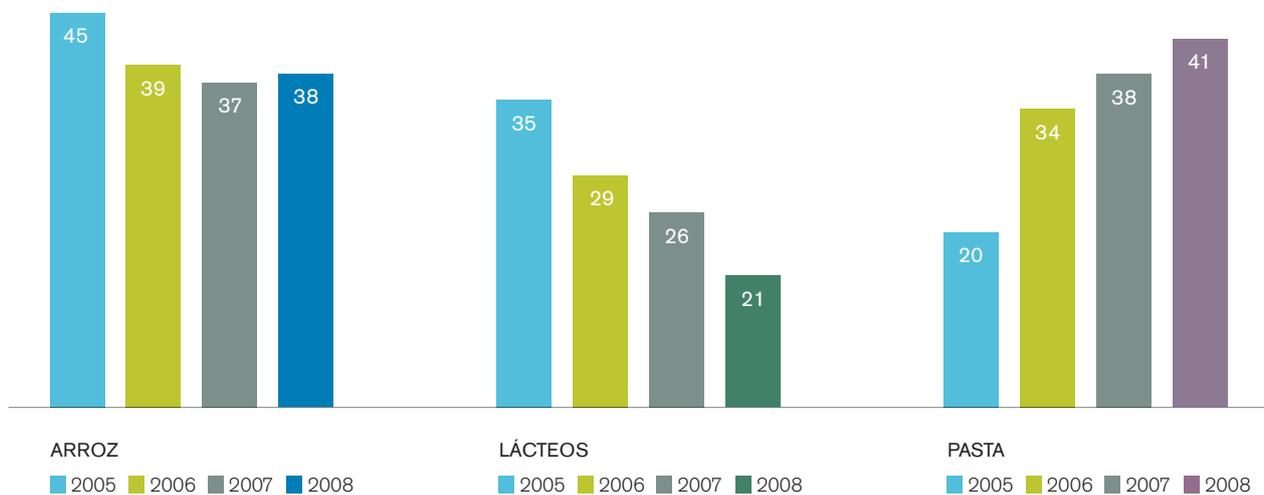
NUESTRO POTENCIAL EN I+D+I

Del mismo modo que, durante los últimos años, Ebro Puleva ha ido configurando un modelo de compañía multinacional plenamente orientada al consumidor, ha ido conformando también una estructura de negocio consistente, sólida y adecuadamente diversificada; una estructura que le otorga una fuente de ingresos muy equilibrada, con una gran capacidad para afrontar situaciones de dificultad económica y minimizar en el consolidado del Grupo el efecto negativo que pueden producir las crisis locales.

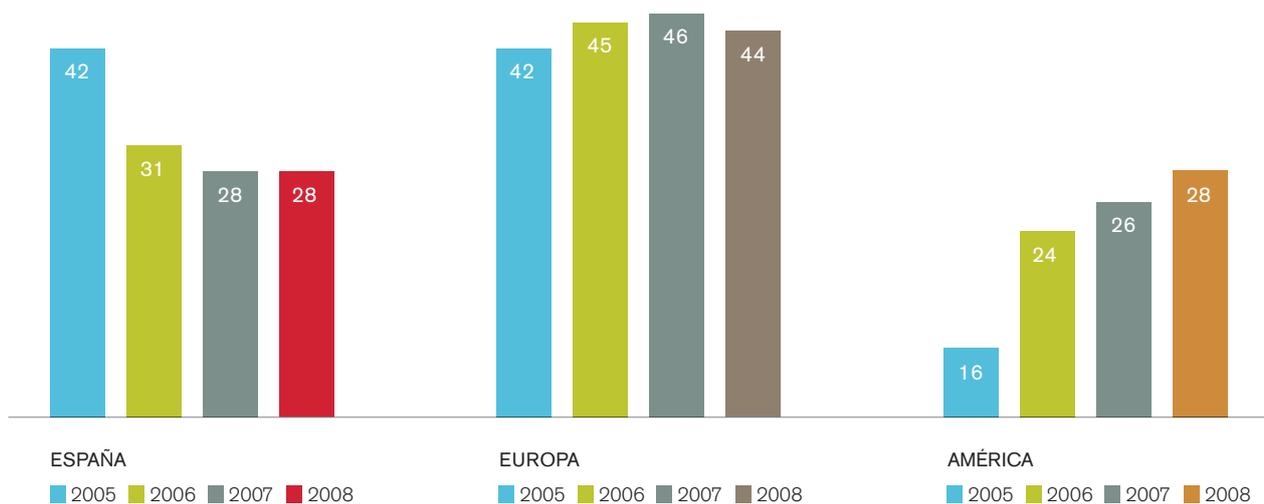
En definitiva, un modelo de negocio constituido por 19 compañías líderes repartidas por todo el mundo y un *portfolio* de más de 60 marcas que, gracias a nuestra fuerte apuesta por el I+D+i para el continuo desarrollo de nuevos productos, el consumidor asocia con cualidades saludables, naturales y fáciles de preparar.

El detalle de este modelo, por actividades y zonas geográficas, es el siguiente:

SEGMENTOS DE ACTIVIDAD (%)



ZONAS GEOGRÁFICAS (%)





Un modelo que, en un escenario tremendamente complejo a nivel mundial, nos ha permitido obtener crecimientos de dos dígitos en nuestros resultados consolidados.

Miles de Euros	2006	2007	2008	2008-2007
Ventas	1.744.687	2.004.182	2.367.902	18,1%
Publicidad	64.646	81.169	85.913	5,8%
EBITDA	210.257	226.854	271.821	19,8%
Margen Ebitda	12,1%	11,3%	11,5%	1,4%
EBIT	146.902	158.919	201.821	27,0%
Resultado Operativo	219.407	162.936	194.790	19,6%
Rtdo. Antes Impuestos	173.031	82.851	103.454	24,9%
Beneficio Neto	180.363	90.577	130.637	44,2%
ROCE	13,1	13,0	15,1	

Y nos ha hecho incrementar nuestra participación de mercado en los distintos negocios:

- ◁ Aumento del 21,6% al 22% en volumen y del 18% al 20% en valor, en el mercado norteamericano de arroz.
- ◁ Incremento de un 6% en la categoría de arroz integral de Estados Unidos.
- ◁ Crecimiento en el segmento de las leches infantiles en España, desde el 42% de participación del mercado en volumen hasta el 46,3%.
- ◁ Aumento del 53,5% al 57,1% en la categoría de leches de crecimiento en España.
- ◁ Incremento de dos décimas en los segmentos de pastas secas, salsas y pastas frescas en Francia.

Es decir, un modelo que, basado además en una gestión prudente de sus recursos, permite augurar excelentes perspectivas para el futuro crecimiento del Grupo.

◀ INFORME ANUAL

1. UNA VISIÓN DE EBRO PULEVA

2. CARTA DEL PRESIDENTE

3. EBRO PULEVA HOY

LA CULMINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

LA SOLVENCIA DE UN MODELO DE NEGOCIO EN CRECIMIENTO

ÁREAS DE NEGOCIO: ARROZ, PASTA Y LÁCTEOS

NUESTRO POTENCIAL EN I+D+I



ARROZ

En un año difícil, debido a la crisis de materias primas que ha afectado con especial virulencia al sector arrocero, este área de negocio ha completado un ejercicio extraordinario, con crecimientos del 20% en su cifra de ventas y del 31,6% en EBITDA.

Dos han sido los factores claves para la consecución de este éxito; por un lado, la acertada política de diversificación para el abastecimiento de materias primas iniciada en 2006 y por otro, los nuevos lanzamientos de productos *convenience*, fundamentalmente en Estados Unidos, que nos han llevado a crecimientos de más del 100% de nuestras ventas en este segmento.

En el ámbito de las materias primas, ya desde los últimos meses de 2007 pudimos asistir a una escalada de precios internacionales del arroz en origen a unos niveles nunca vistos anteriormente. Los temores por la inseguridad alimentaria y la inquietud social,

estimularon a muchos países productores a adoptar medidas excepcionales en un intento de aminorar la subida de los precios domésticos del arroz. Los principales exportadores (China, Egipto, India y Vietnam) introdujeron pronto medidas proteccionistas (precios mínimos de exportación, tasas a la exportación e incluso prohibiciones), alimentando la incertidumbre en los mercados.

Estas medidas desencadenaron una escalada de precios mundiales sin precedentes, que tuvo su punto álgido a mediados del año 2008, dando indicios de agotamiento e iniciando una corrección en el tercer trimestre del año.

En este contexto, la división arrocerera tuvo el acierto de hacer una correcta lectura de la coyuntura del mercado, reaccionando con rapidez y acierto en la toma de posiciones largas de compra de materia prima en los mercados internacionales. Nuestras filiales pudieron disponer de producto abundante a unos precios razonables, lo que facilitó la obtención de buenos márgenes en su comercialización, especialmente en los mercados industriales.

Dentro de este proceso de aprovisionamiento resultó de especial relevancia el papel desempeñado por nuestras filiales establecidas en países productores: Tailandia, EEUU y Egipto, que están dotadas de los medios organizativos, financieros y logísticos necesarios para realizar las funciones de compra, acondicionamiento, aseguramiento de la calidad y expedición de importantes volúmenes de producto a cualquier lugar del mundo. Esta importante estructura ha sido reforzada, durante el ejercicio, con el establecimiento de una nueva filial en el corazón productivo de arroz de la India: Herba Rice India Ltd, que se ocupará de gestionar los crecientes volúmenes de compra de arroces basmati que anualmente adquiere el Grupo en este país.

A esta buena gestión en aprovisionamientos, se ha unido la excelente trayectoria de las distintas filiales de la división.

Así, nuestra sociedad inglesa S&B Herba Foods ha tenido un importante año en ventas y resultados, especialmente en los canales étnico e industrial, con crecimientos del 20% sobre el año anterior.

En España han sido desarrollados nuevos productos cocinados en base arroz (arroz finas hierbas, arroz "pilaf", arroz integral & salvaje) con destino tanto al mercado nacional como al internacional, de modo que la producción de arroces cocinados representa ya el 14% del valor total de producción de Herba en España; una cifra que si trasladáramos a nivel consolidado supondría casi el 10% de la facturación global de nuestro Grupo, lo que da una idea de la creciente importancia de esta línea de producto en el *portfolio* de la compañía. Otras actividades de desarrollo han consistido en la renovación completa de los arroces de cocción rápida 5', al completarse un nuevo proceso de producción en la planta de Sevilla que ha permitido mejorar significativamente la calidad y homogeneidad del producto.

En Finlandia, la marca Risella® ha tenido un excelente comportamiento, con crecimientos en volumen del 3% y del 20% en valor, mejorando el resultado un 20% sobre el ejercicio anterior gracias a la fuerza de la marca en el mercado finés, apoyada por una permanente y regular inversión en marketing.

En Marruecos, debido a la coyuntura de precios internacionales tan elevados, nuestra sociedad Mundiriz ha trabajado por primera vez en la exportación de arroces elaborados a Europa, lo que ha supuesto un fuerte incremento de sus ventas.





Muy importante ha sido también la contribución de Riviana, nuestra filial estadounidense, que ha completado un magnífico ejercicio, con incrementos del 27% en ventas. Durante 2008, ha continuado manteniendo el liderazgo de sus marcas Mahatma®, Minute® y Success®, experimentando crecimientos del 6% en el segmento de los arroces integrales, una categoría en la que tiene el 36% de participación de mercado. La puesta en marcha de la planta industrial de Memphis, cuyas obras avanzan a buen ritmo, nos permitirá la consecución de importantes ahorros, sinergias y éxitos en el futuro.

Pero además de la importante inversión efectuada para la planta de Memphis, hemos puesto en marcha otros proyectos con el fin de situarnos a la vanguardia tecnológica de la industria alimentaria. Algunas de estas actuaciones han sido:

- ◁ Dinamarca: adquisición de terrenos y edificación de una nueva nave para producto terminado congelado y otra para almacenamiento de materia prima. Asimismo, hemos instalado una nueva línea de especialidades en Orbaek.
- ◁ Tailandia: finalización de las obras de acondicionamiento de una nave de más de 10.000 m² en Nong Kae, lo que permitirá unificar en este centro la recepción, fumigación, clasificación, empaquetado y expedición de todas nuestras exportaciones de este país.
- ◁ Marruecos: instalación de un nuevo secadero y ampliación de la zona de recepción de arroz cáscara.
- ◁ Egipto: ampliación de las instalaciones de almacenamiento de materia prima y producto terminado. Asimismo se han completado las líneas de empaquetado, que se han comenzado a utilizar a comienzos de 2009.
- ◁ España: ampliación y mejora de la nueva línea de doy-packs en Jerez; finalización de la línea de producción del arroz rápido 5' en San Juan; nueva línea de empaquetado de BITB en San Juan; ampliación de los silos de almacenamiento en Silla y mejora de los centros de recepción de arroz cáscara en el Delta del Ebro.

Todas estas actuaciones, junto a la alineación de los consumidores con nuestra cartera de productos y nuestro importante posicionamiento internacional, son las bases en las que se sustentan nuestras optimistas expectativas de crecimiento futuro.





PASTA

La evolución de esta división durante el ejercicio ha sido muy satisfactoria, con crecimientos superiores al 30% en la cifra de negocio y al 20% en EBITDA. Con un primer semestre más complicado, marcado fundamentalmente por la subida del coste de las materias primas, que llegaron a situarse en torno a los 510 euros por tonelada y la consiguiente traslación al precio de nuestros productos, el segundo semestre ha sido mucho mejor por varios factores:

1. La desaceleración de los precios de la materia prima, que se estabilizaron en un entorno de 220/250 euros por tonelada para el trigo duro en Europa y niveles similares en Estados Unidos y Canadá.
2. La nueva cosecha, que en el caso del trigo duro empieza en España en el mes de mayo y termina normalmente en Canadá en los meses de agosto y septiembre.



3. El aumento del consumo de pasta en los hogares norteamericanos: el consumidor americano se ha alejado de la moda proteínica que supuso la dieta Atkins y ha incluido la pasta como un ingrediente habitual de su dieta. Este factor produjo incrementos de volumen en el mercado en torno al 5% y continúa haciéndolo en el momento de redactar este informe.

En este contexto, New World Pasta tiene un 25,3% de cuota de mercado de pasta seca en Estados Unidos, es decir, una posición de número uno en valor y en volumen; y en Francia está ocurriendo un fenómeno similar, Panzani está ganando cuota de mercado, alcanzando una participación del 36,4%.

Pero además ha habido otra serie de factores que han incidido en el crecimiento de esta división, como la plena incorporación de Birkel, una agresiva política de innovación con un *portfolio* fundamentalmente orientado hacia productos de alto valor añadido, el relanzamiento de gamas tradicionales y una sólida estrategia publicitaria, que ha pasado de €25 millones en el año 2006 a €47 millones en el año 2008.

Así, Birkel, ha desarrollado una intensa labor en el relanzamiento de sus marcas más importantes: Birkel's No.1® y Genuss Pur® que ha incidido en el incremento de sus posiciones de mercado. Paralelamente a estos relanzamientos, ha comenzado a introducir nuevos productos basados en el concepto *convenience* bajo la marca Birkel Express®, un claro ejemplo de sinergias en el desarrollo de productos con nuestra filial francesa Panzani. Estas actuaciones y los planes implementados para la optimización de costes en las plantas de Mannheim y Waren, han elevado a cuatro millones de euros la aportación de la sociedad alemana al EBITDA consolidado de la división.

Similar ha sido la evolución experimentada por Panzani que, en un contexto económico que ha favorecido enormemente el incremento de la marca de distribución, ha mantenido invariable su posición de mercado con base en la positiva evolución de su gama saludable Panzani Plus® (una categoría de pasta enriquecida en fibra, vitaminas y minerales), los nuevos lanzamientos en salsas y pasta fresca para sartén y la ampliación de su gama de cuscús. Así, la compañía francesa ha generado un EBITDA de €66,3 millones, un 18% más que en el ejercicio anterior y ha cerrado el año con una cifra de ventas superior a €580 millones.





New World Pasta, por su parte, ha efectuado un importante esfuerzo en la extensión de la marca Ronzoni®, en su gama de pasta seca, por nuevos Estados de la costa oeste y sudeste de Estados Unidos, incrementando la presencia de la marca en la distribución en un 3,7%. Asimismo, la compañía ha continuado con la renovación de su gama de productos y bajo la marca Ronzoni Bistro® ha puesto en el mercado, durante el tercer trimestre, una categoría de pastas cocinadas que ha gozado de un alto grado de aceptación por parte del mercado, de tal modo que en apenas tres meses ha alcanzado el 88% del canal de la distribución.

En España también hemos extendido la actividad que Brillante® venía desarrollando en pasta y hemos sido la primera marca en poner en el mercado el concepto *ready to eat* en formato bolsitas para microondas. Este producto, desarrollado en la planta de precocinados de arroz y pasta que nuestra sociedad Herba tiene en Jerez, consta de cinco recetas que van desde los espirales boloñesa a los tortellini con tomate, los espirales al natural, los macarrones con tomate y los macarrones carbonara.

Los nuevos lanzamientos realizados en esta división, tanto en la gama salud como en la gama microondas, han dejado patente la capacidad de nuestras marcas para hacer frente a todos los ámbitos del consumo y trasladarse dentro de la categoría a todos los segmentos; un valor que nos diferencia del resto del sector.

En el ámbito de la gestión, se ha culminado el proyecto de implantación del nuevo sistema informático SAP en New World Pasta, que ha incluido también el diseño de herramientas comunes para nuestros dos negocios norteamericanos en los ámbitos de logística e información y consolidación financiera. Asimismo, New World Pasta ha optimizado y diversificado su estrategia de aprovisionamiento y actualmente trabaja en la unificación de la plataforma logística y comercial con Riviana a través de la creación de un equipo único e integrado en Ebro North America con el objetivo principal de aunar todos los esfuerzos de ambas compañías en ese campo y aprovechar las sinergias existentes entre las dos organizaciones adaptándolas a las continuas y crecientes exigencias del mercado; manteniendo, al mismo tiempo, la fuerte identidad y singularidad de cada negocio.

La fidelización que han mostrado los consumidores a nuestras marcas en un contexto económico complejo y la versatilidad de las mismas para adaptarse a todos los segmentos de la categoría nos permiten augurar un importante potencial de desarrollo para esta división durante el año 2009.





LÁCTEOS

Este área de negocio ha sido la que con toda seguridad ha vivido unas condiciones más duras durante el ejercicio motivadas por el impacto de la crisis económica en el sector; un hecho que no le ha impedido alcanzar unos resultados muy satisfactorios, fruto del acierto de la apuesta de la compañía por un modelo de valor y no de volumen.

Efectivamente, la crisis se ha dejado sentir en este sector provocando un cambio en los hábitos de compra del consumidor que, aunque no ha traído el consumo de un producto de primera necesidad como es la leche, sí ha cambiado el mix de productos que consume hacia otras subfamilias o marcas, dando un papel más importante a la variable precio. A esto hay que añadir que los precios en origen de la leche continúan estando por encima de los niveles anteriores a la inflación de las materias primas (el precio medio del último



año supone un diferencial de +0,06 respecto al promedio de los dos años anteriores), con su consiguiente traslación al precio de venta al público. En este contexto, la participación de la marca de distribución en el ámbito de las leches clásicas, se ha situado en un 36,7%.

Ante esta situación, la división láctea ha mantenido su estrategia de marca y su apuesta por el liderazgo en productos funcionales, sacrificando una mínima parte en volúmenes pero manteniendo, en niveles similares a los del ejercicio anterior, la rentabilidad del negocio. Así, las ventas decrecen apenas un cuatro por ciento respecto al año anterior y el EBITDA se sitúa en €50 millones, con un ROCE del 19,2%. A ello han contribuido también los esfuerzos dedicados, durante los tres últimos años, a la optimización de la producción y el abandono de productos con baja contribución para la plena concentración en productos de valor.

La evolución de los negocios orientados al mundo de los niños ha continuado la excelente trayectoria iniciada en los dos ejercicios anteriores. Así, el segmento de leches infantiles continúa con los mayores crecimientos del sector, con un incremento del 24,4% en volumen respecto al año 2007. De este modo la participación de mercado de Puleva Peques® ha pasado desde el 42% hasta el 46,3% en volumen, constituyéndose como el producto más dinamizador de este mercado. En la categoría dirigida a niños de entre tres y doce años, Puleva MAX® ha alcanzado crecimientos cercanos al cinco por ciento en volumen, situándose a finales de 2008 con una cuota de mercado del 57,1%. Con el fin de dotar de un mayor potencial de desarrollo a esta categoría, esta gama se ha ampliado, durante el ejercicio, con el lanzamiento de nuevas variedades enriquecidas en DHA, vitaminas y minerales a base de cereales, cereales y cacao y cereales con frutas, así como con nuevos formatos monodosis.

Puleva Omega-3®, a pesar del fuerte diferencial de precio con las marcas de la distribución, ha incrementado en dos puntos su posición de liderazgo en el mercado de las leches cardiosaludables, alcanzando el 58,5% de cuota de mercado.

La categoría calcio ha seguido ocupando el número uno en posición de mercado, con un 33,3% de cuota; dentro de ella ha experimentado un avance muy importante Puleva Calcio Complet®, una leche funcional centrada en el beneficio de la digestibilidad, que en su segundo año de lanzamiento se ha situado con una participación del 17,6% del segmento.





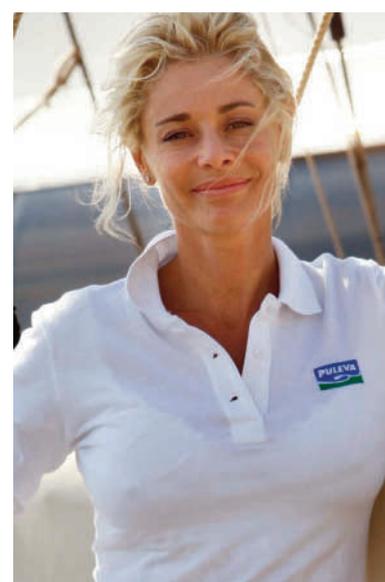
En el apartado de innovación, se han aplicado nuevas tecnologías a los envases que permiten una mayor comodidad de uso y una mejor conservación de las propiedades de los productos. En ese sentido se ha lanzado una nueva gama de botellas de medio litro para las variedades de Puleva Calcio® semidesnatada y desnatada y Puleva A+D® semidesnatada y tres variedades en envase PET de 175 ml. para la categoría de batidos.

Por otro lado, han proseguido las investigaciones iniciadas en el año 2007 para el lanzamiento de las papillas infantiles de leche y cereales listas para tomar, estando en estos momentos acabando de realizar las últimas pruebas industriales para su inminente lanzamiento al mercado. Estos productos tendrán, sin duda, un efecto muy positivo en los resultados del negocio.

En lo que respecta a las marcas que operan en el segmento más tradicional del sector (RAM® y El Castillo®), la división ha comenzado a apostar por lo que se ha denominado "El Mundo del Placer", una gama de productos de mayor valor que afiancen la percepción que se tiene sobre las mismas. Así, aprovechando la fuerza que El Castillo mantiene en el canal HORECA como productora de leche y nata, se ha investigado durante el ejercicio en el desarrollo industrial de postres y natas para cocinar, natas de montar y mixes vegetales. Por su parte, uno de los productos estrella de este segmento, RAM Chocolate a la Taza®, ha completado la que hasta ahora ha sido su mejor campaña, con crecimientos del 11%.

En el ámbito de la gestión se ha dado un importante paso unificando las redes comerciales de Puleva Food y Lactimilk; este hecho ha incidido positivamente en el descenso de los costes logísticos y por tanto, en el aumento del beneficio operativo unitario, que pasa a alcanzar una media de 0.09€ para ambas marcas, y en la rentabilidad de los productos.

Los nuevos lanzamientos previstos por la compañía para el ejercicio 2009, su acertada estrategia de marketing y el excelente posicionamiento que ha mantenido a lo largo del ejercicio hacen prever que nuestra división continuará manteniendo un ritmo de crecimiento constante, consolidándose como líder de los alimentos con función.





◀ INFORME ANUAL

1. UNA VISIÓN DE EBRO PULEVA

2. CARTA DEL PRESIDENTE

3. **EBRO PULEVA HOY**

LA CULMINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

LA SOLVENCIA DE UN MODELO DE NEGOCIO EN CRECIMIENTO

ÁREAS DE NEGOCIO: ARROZ, PASTA Y LÁCTEOS

NUESTRO POTENCIAL EN I+D+I

NUESTROS RASGOS DIFERENCIADORES



5 plataformas de investigación
PULEVA BIOTECH, CEREC, CRECERPAL, TECH CENTER Y ESPAÑOLA DE I+D



180 investigadores
DE LOS CUALES 65 SON DOCTORES

3 plantas de producción
TALAYUELA (CACÉRES), GRANADA Y VALENCIA



2 plantas en proyecto
LA RINCONADA (SEVILLA) Y PEÑAFIEL (VALLADOLID)

1 planta piloto para aplicaciones alimentarias

1200 m² de laboratorios

Ámbitos de I+D+i:

Probióticos, lípidos, extractos, cereales y desarrollos a medida

Campos de actuación:

Alimentación, farmacia, dietética y nutricosmética

Productos con marca propia:

Eupoly Omega 3[®], Hereditum[®], Olyxxol[®], Olivia[®], Exxenterol[®], etc.

NUESTROS CENTROS

1. PULEVA BIOTECH: centro de innovación, investigación y desarrollo que aplica el conocimiento científico a productos de consumo saludables que mejoran la calidad de vida y la salud de las personas. Integrado por 143 profesionales, produce ingredientes activos que añadidos a los alimentos pueden actuar fisiológicamente de forma saludable.

Puleva Biotech ha obtenido 10 patentes mundiales y ha desarrollado más de 20 alimentos funcionales, lo que le ha permitido convertirse en el Centro de I+D+i referente en alimentación funcional en Europa. Colabora con 50 Universidades, instituciones y hospitales nacionales e internacionales, publicando más de 150 trabajos de investigación en las principales revistas científicas.

Tras la adquisición a comienzos del ejercicio de Exxentia, la empresa líder de Europa en biotecnología aplicada a la extracción de principios activos de origen vegetal, el potencial investigador de Puleva Biotech es aún mayor y abarca desde los lípidos a los probióticos, los extractos naturales o los desarrollos a medida, diseñando productos que inciden en la mejora de la salud cardiovascular, el control de peso y la obesidad, la salud articular, el desarrollo cognitivo, el envejecimiento, el sistema inmunitario y la nutricosmética.

2. CEREC, ubicado en St. Genis Laval (Francia) e integrado por catorce trabajadores, está orientado al desarrollo de la división pasta en su gama de pasta fresca, platos cocinados frescos, salsas y congelados.

3. CRECERPAL, con diez investigadores y ubicado en Marsella, focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de pasta seca, arroz, cuscús y nuevas tecnologías de envasado, como los formatos *doy-pack*.

4. TECH CENTER, con nueve investigadores en plantilla, está dedicado a la investigación y posterior desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías para la división arrocera en Estados Unidos.

5. ESPAÑOLA DE I+D, integrada por 14 investigadores, está dedicada al desarrollo de productos y tecnologías nuevas y/o mejoradas, a la transferencia tecnológica y a la asistencia técnica en las áreas de tecnología del arroz y sus derivados y restauración moderna: *fast-food* y catering.