

## Informe Anual >>

### 01 UNA VISIÓN DE EBRO FOODS

EBRO FOODS EN BREVE

MAGNITUDES FINANCIERAS

PRESENCIA INTERNACIONAL

EL PERFIL DE SUS NEGOCIOS

EBRO FOODS EN CIFRAS

### 02 CARTA DEL PRESIDENTE

### 03 EBRO HOY

EL COMIENZO DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

ÁREAS DE NEGOCIO

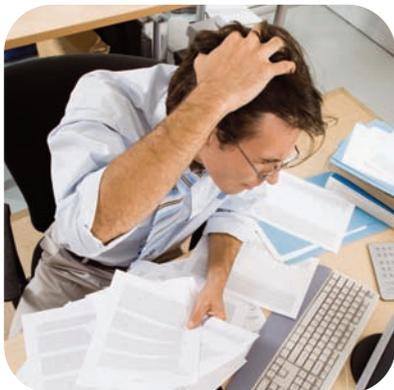




## Una visión de Ebro Foods>>>>

INFORME ANUAL 2010

## Ebro Foods en breve



*Líder mundial en el sector del arroz*

*Segundo fabricante mundial en el sector de la pasta*

*Primer grupo de alimentación en España por facturación, beneficios, capitalización bursátil y presencia internacional*

*Primera empresa de arroz y pasta en Estados Unidos y Canadá*

*Más de 60 marcas en 27 países de Europa, América, norte de África y Asia*

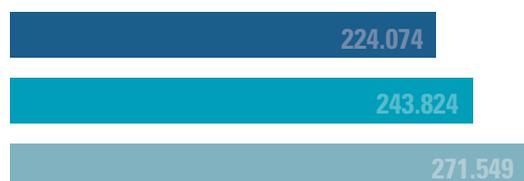
# Magnitudes financieras>>>

Gráficos de la evolución 2008-2010. Miles de euros

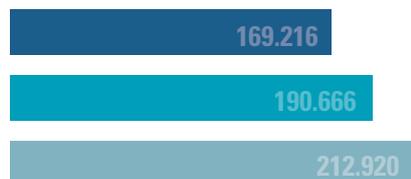
## VENTAS



## EBITDA



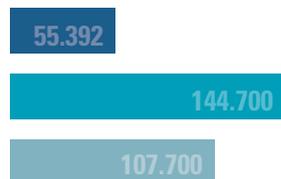
## EBIT



## BENEFICIO NETO



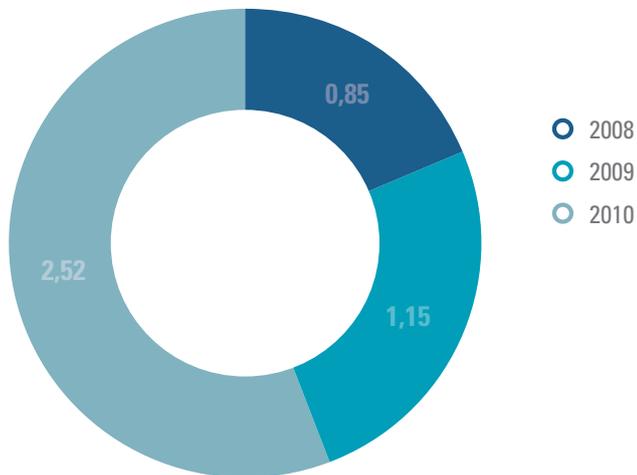
## DIVIDENDO



- 2008
- 2009
- 2010

## BENEFICIO POR ACCIÓN

>> *Euros*



## EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN



## Presencia internacional



### AMERICA

Canada  
Mexico  
Puerto Rico  
Uruguay

### EUROPE

Germany  
Belgium  
Czech Rep.  
Denmark  
Spain  
Finland  
France  
Greece  
Hungary  
Italy

Poland  
Portugal  
UK  
Romania  
Ukraine

### AFRICA

Algeria  
Egypt  
Libya  
Morocco

### ASIA

India  
Israel  
Thailand



**AMÉRICA**

Canadá  
 Estados Unidos  
 México  
 Puerto Rico  
 Uruguay

**EUROPA**

Alemania  
 Bélgica  
 Chequia  
 Dinamarca  
 España  
 Finlandia  
 Francia  
 Grecia  
 Hungría  
 Italia  
 Polonia  
 Portugal  
 Reino Unido  
 Rumanía  
 Ucrania

**ÁFRICA**

Argelia  
 Egipto  
 Libia  
 Marruecos

**ASIA**

India  
 Israel  
 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 portfolio de marcas y productos líderes en su categoría, representa un 48% de la actividad de Ebro.

### Principales marcas:

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®, etc. En Europa, Marruecos, Libia, Estados Unidos y Canadá.

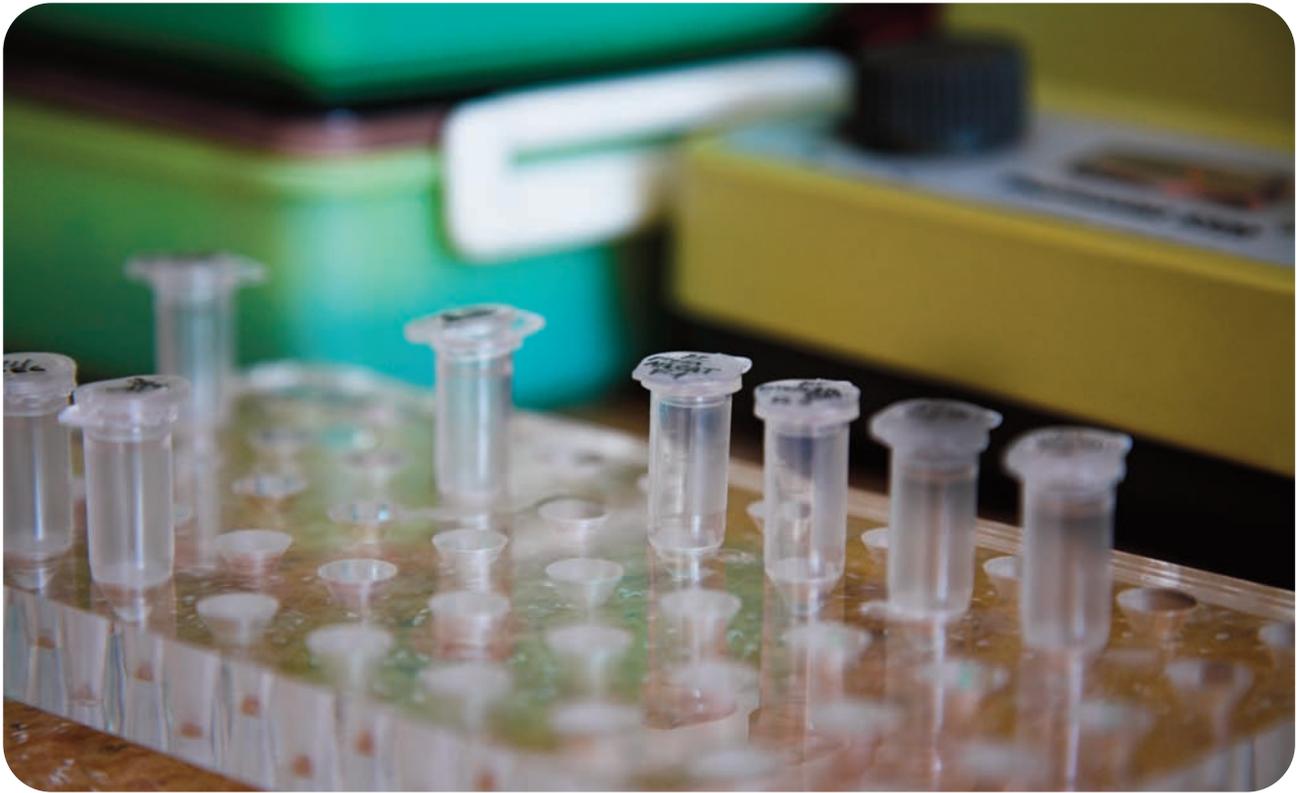


## Pasta

Es, junto al arroz, el negocio más internacional de Ebro Foods. Representado 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 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 52% del total del Grupo.

### Principales marcas:

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



## Biología

Desarrollado por Biosearch, 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:**

Eupoly-EPA®, Eupoly-DHA® y Hereditum®.

# Ebro Foods en cifras

Miles de euros.

Con Azucarera y Grupo Lácteo como resultado neto de operaciones discontinuadas

## Datos consolidados

	2008	2009	2009-2008	2010	2010-2009	TAMI 2010-2008
Venta neta	1.874.475	1.765.397	(5,8%)	1.702.023	(3,6%)	(4,7%)
EBITDA	224.074	243.824	8,8%	271.549	11,4%	10,1%
EBIT	169.216	190.666	12,7%	212.920	11,7%	12,2%
Resultado operativo	165.606	175.041	5,7%	201.037	14,9%	10,2%
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	49.821	93.280	87,2%	129.417	38,7%	61,2%
Resultado neto de operaciones discontinuadas	82.049	79.543	(3,1%)	259.525	226,3%	77,8%
Resultado neto	130.637	176.539	35,1%	388.797	120,2%	72,5%
Circulante medio (*)	587.423	323.230	(45,0%)	237.222	(26,6%)	
Capital empleado (*)	1.669.991	1.176.282	(29,6%)	995.309	(15,4%)	
ROCE (1) (*)	13,3	20,4		21,3		
Capex (*)	96.497	87.414	(9,4%)	69.617	(20,4%)	
Plantilla media	4.761	4.635	(2,6%)	4.984	7,5%	

## Datos bursátiles

	2008	2009	2009-2008	2010	2010-2009
Número de acciones	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización bursátil al cierre	1.507.881	2.235.664	48,3%	2.435.689	8,9%
BPA	0,85	1,15	35,1%	2,53	120,2%
Dividendo por acción	0,36	0,94	161,1%	0,70	(25,5%)
VTC por acción	7,82	8,32	6,4%	10,35	24,4%
	<b>31-12-08</b>	<b>31-12-09</b>	<b>2009-2008</b>	<b>31-12-10</b>	<b>2010-2009</b>
Recursos propios	1.203.131	1.280.322	6,4%	1.592.743	24,4%
Deuda neta (*)	1.055.853	556.800	(47,3%)	17.600	(96,8%)
Deuda neta media (*)	1.208.078	716.725		378.336	
Apalancamiento (2)	1,00	0,56		0,24	
Activos totales	3.422.912	2.684.465	(21,6%)	2.885.030	7,5%

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

(1) ROCE = (Resultado de Explotación TAM últimos 12 meses / (Activos intangibles - Propiedades, plantas y equipos - Circulante)

(2) Cociente entre deuda financiera neta media con coste entre los Recursos Propios (sin incluir minoritarios)

# Negocios

Miles de euros.



## Negocio Arroz

	2008	2009	2009-2008	2010	2010-2009	TAMI 2010-2008
Venta neta	890.969	836.147	(6,2%)	811.558	(2,9%)	(4,6%)
EBITDA	126.560	118.561	(6,3%)	123.263	4,0%	(1,3%)
EBIT	105.724	97.575	(7,7%)	99.019	1,5%	(3,2%)
Resultado operativo	104.365	82.157	(21,3%)	103.024	25,4%	(0,6%)
Circulante medio	263.281	185.446	(29,6%)	181.782	(2,0%)	
Capital empleado	556.299	495.768	(10,9%)	506.347	2,1%	
ROCE	19,0					
Capex	20.044	55.138	175,1%	37.855	(31,3%)	

## Negocio Pasta

	2008	2009	2009-2008	2010	2010-2009	TAMI 2010-2008
Venta neta	993.696	928.077	(6,6%)	916.101	(1,3%)	(4,0%)
EBITDA	105.993	137.057	29,3%	160.484	17,1%	23,0%
EBIT	75.581	108.831	44,0%	133.741	22,9%	33,0%
Resultado operativo	65.312	104.066	59,3%	122.806	18,0%	37,1%
Circulante medio	121.795	91.292	(25,0%)	60.427	(33,8%)	
Capital empleado	511.570	469.915	(8,1%)	442.061	(5,9%)	
ROCE	14,8	23,2		30,3		
Capex	20.747	18.359	(11,5%)	32.652	77,9%	



## Carta del Presidente>>>>

INFORME ANUAL 2010

## Carta del Presidente>>>

Antonio Hernández Callejas.



**ESTIMADAS Y ESTIMADOS ACCIONISTAS:** Es un placer volver a compartir con ustedes los hechos más significativos acaecidos en el seno de la compañía durante el ejercicio 2010. El año que cerramos, marcado por una difícil coyuntura económica a nivel internacional, ha vuelto a ser un ejercicio de éxitos para Ebro; la compañía ha continuado creciendo a doble dígito por tercer año consecutivo, gracias a una serie de factores como son: la equilibrada diversificación geográfica de nuestros negocios, un escenario estable de materias primas, la solidez de nuestras marcas, las sinergias generadas entre las áreas de arroz y pasta, la optimización de recursos y costes y la constante apuesta por la innovación, que se ha traducido en un importante éxito en el lanzamiento de nuevos productos. Así, la rentabilidad de la compañía experimentó un importante crecimiento. Concretamente, el EBITDA subió un 11%, situándose en €271,5 millones y el resultado operativo superó los €201 millones, un 15% más que en 2009. El ratio EBITDA/ventas alcanzó un 16%, por encima de ejercicios anteriores, y el ROCE un 21,2%. El beneficio neto creció un 120% hasta €389 millones de euros. Si consideramos exclusivamente las actividades continuadas el comportamiento es excelente, con un aumento del 38,7% hasta un total de €129 millones de euros.

Desde el punto de vista bursátil, el magnífico ejercicio de la compañía ha tenido un positivo reflejo en Bolsa y nuestro valor, durante 2010, se ha apreciado un 9% frente a la depreciación del 17% sufrida por el Ibex 35, la del 7% en el caso del Ibex Med y la del 18% del Ibex Small. El único Índice que ha tenido una evolución comparable a la nuestra ha sido el Eurostoxx Food and Beverage, referencia de los valores de alimentación europeos, que subió un 12%. Podemos decir, por tanto, que el comportamiento bursátil de Ebro fue muy estable en comparación con el de sus índices de referencia.

En lo relativo al mercado de materias primas, el inicio del año mantuvo la tendencia de estabilidad de precios observada en el ejercicio anterior, con buenas expectativas en cosechas y volúmenes en stock. Sin embargo, a partir de junio la sequía en la zona productora del Mar Negro provocó restricciones en la exportación de trigo de estos países que se trasladaron inmediatamente a los precios. A partir de este momento la inquietud se instaló en los mercados de grano con subidas generalizadas de precios, especialmente relevantes en el caso del trigo, y que unidas a episodios de inundaciones en el sudeste asiático, cosecha de arroz largo americano de calidad inferior a la prevista y toma de posiciones en los mercados de futuros, mantuvieron la subida de precios hasta final del ejercicio.

En cuanto a los hábitos de consumo, el difícil entorno financiero ha hecho que los consumidores hayan continuado mostrando durante el ejercicio su preferencia por patrones de ahorro y opciones más económicas, lo que ha posibilitado que la marca de distribución haya seguido avanzando, especialmente en el sur de Europa. En este contexto, nuestra estrategia ha girado en torno al desarrollo de una intensa apuesta por la innovación, oportunamente comunicada a través de un mayor esfuerzo publicitario, y a la continua búsqueda de la diferenciación mediante la ampliación de nuestras gamas de arroces y pastas de alto valor añadido. Todo ello ha hecho posible que Ebro haya reforzado sus posiciones de mercado tanto en arroz como en pasta, alcanzando en algunos casos cuotas record. Así, hemos registrado crecimientos de entre el 20% y el 25% en arroces y pastas listas para tomar, un aumento de ventas de pasta y salsas en Francia del 2,7% y 3,6% y un crecimiento en Estados Unidos en los volúmenes de pasta y arroz del 1% y 3,8%. Sin duda un éxito importante de nuestras divisiones de arroz y pasta.

Estratégicamente hemos acometido pasos significativos para la concentración en nuestro *core business*, la consolidación de nuestro liderazgo mundial en el sector del arroz y la expansión de la compañía a nuevas áreas geográficas de gran interés. 2010 ha sido para nosotros un año marcado por importantes operaciones corporativas. Hemos procedido a la venta del negocio lácteo al Grupo Lactalis, hemos cambiado de nombre e imagen al Grupo y esperamos hacer crecer a Ebro con las dos ofertas que hemos presentado para la compra tanto de la compañía arrocera australiana SunRice como del negocio arrocero del Grupo SOS.

En lo referido a la desinversión del negocio lácteo, ésta ha obedecido a una cuestión estratégica. Nuestro objetivo de ser un referente internacional en todas nuestras áreas de negocio nunca lo hubiésemos alcanzado en este sector puesto que ya había grandes jugadores a nivel mundial. Me consta que al igual que hicimos en su día con el negocio azucarero, hemos dejado a Puleva en manos de unos de los mejores grupos empresariales del sector, lo que le permitirá iniciar una nueva etapa de expansión y desarrollo. Quiero aprovechar estas líneas para agradecer a sus profesionales el excelente trabajo realizado en todos estos años de trayectoria conjunta.

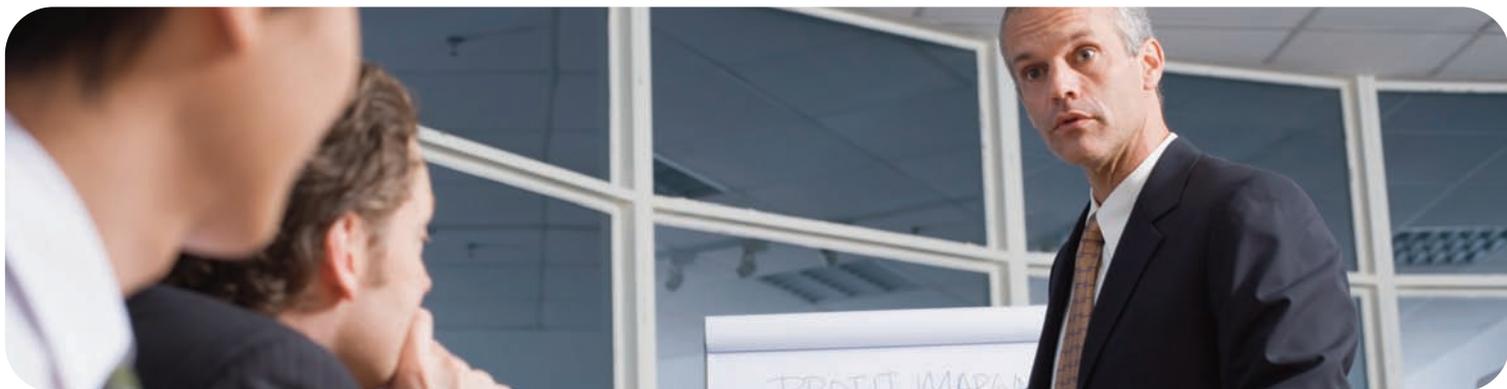
Por otro lado, en el apartado de las adquisiciones, la potencial incorporación de SunRice nos permitiría la entrada en el eje del Pacífico de la mano de la empresa líder en ese área geográfica y la integración del negocio arrocero de SOS complementaría la presencia de nuestra división arrocera en España y Estados Unidos, nos abriría las puertas al mercado holandés y reforzaría nuestra presencia en otros mercados europeos y de Oriente Medio. En definitiva, daríamos un importante paso en la consolidación de nuestro liderazgo en el mercado mundial del arroz.

Todos ellos han sido los primeros pasos de un Plan Estratégico nuevo que tiene como objetivo fundamental el posicionarnos como una importante empresa en el panorama internacional de la alimentación y como la número uno en las áreas de negocio en las que trabajamos.

Estamos comenzando una nueva etapa y lo hacemos en magníficas condiciones: por un lado, con la garantía de ser una compañía que ha sido capaz de solventar las complejas circunstancias económicas vividas a nivel mundial desde el inicio de la crisis y por otro, con la solidez financiera que demuestran crecimientos a doble dígito en rentabilidad y una más que saneada posición de caja.

Todo lo acontecido en el pasado nos hace mirar con optimismo hacia presente y futuro; aspiramos a convertirnos en un referente internacional en *meal solutions* y los éxitos cosechados ya en nuestras áreas de arroz y pasta son argumentos más que suficientes para pensar en que a la finalización de este Plan Estratégico, estaremos en condiciones de serlo.

Para ello, les solicito nuevamente el apoyo y la confianza que han depositado en nosotros hasta ahora.



Ebro hoy>>>>

INFORME ANUAL 2010

## El comienzo de un nuevo Plan Estratégico>>>

**2010** ha sido el punto de partida de un nuevo Plan Estratégico que culminará en el año 2012. Estos doce primeros meses han tenido una relevancia importante en la configuración de una nueva fisonomía para la compañía, siendo sin duda la salida del negocio lácteo una de las operaciones más relevantes para ello. Con la venta de esta división al Grupo Lactalis, hemos dado por finalizado el proceso de concentración en nuestros negocios centrales, siendo desde este momento nuestro objetivo el crecimiento en nuevos mercados o productos *Meal Solutions* con base pasta o arroz. Así, desde el punto de vista del crecimiento inorgánico, hemos anunciado durante 2010 dos operaciones, que pendientes todavía de materializarse durante 2011, reforzarían de un modo importante nuestro liderazgo en el sector del arroz.



Por un lado, la adquisición del negocio arrocero de SOS, una transacción valorada en €205 millones y que a día de hoy está únicamente pendiente de la aprobación de las autoridades de competencia estadounidenses y españolas. La incorporación de este negocio complementaría la presencia de nuestra división arrocera en España y Estados Unidos, nos abriría las puertas al mercado holandés y nos haría más fuertes en otros mercados europeos y de Oriente Medio. Con una cifra de negocio de €250 millones en el ejercicio 2009 y un Margen Operativo (EBITDA antes de costes de estructura) de €30 millones, cuenta con importantes marcas como SOS, Lassie, Blue Ribbon o Abu Bint y sólidas posiciones de mercado en España, Holanda, Arabia Saudí y determinados mercados en Estados Unidos.

Por otro, estamos inmersos en una compleja operación en Australia mediante el lanzamiento de una OPA sobre la compañía Ricegrowers Limited (SunRice), una sociedad cotizada en el Nacional Stock Exchange (NSX) de Australia, con sede en Nueva Gales del Sur. Una operación valiente, que ha recibido hasta el momento la aprobación de todas las autoridades pertinentes australianas y que queda a la espera de la votación de sus accionistas el próximo 31 de mayo de 2011. SunRice vende aproximadamente 500.000 toneladas anuales de arroz bajo marca principalmente en el canal *retail* y ocupa posiciones de liderazgo en los países y áreas geográficas en las que está presente: Australia, Nueva Zelanda, Islas del Pacífico, Hong Kong, Singapur, Nueva Guinea Papua, Oriente Medio y California y Hawaii en USA. Su portfolio de marcas incluye SunRice, SunWhite, Always Fresh, CopRice, Trukai, Roots, Hinode, Harvest y Tumbles. Su incorporación, por tanto, nos supondría la entrada inmediata en el eje del Pacífico, una zona geográfica de gran interés para nosotros puesto que no estamos presentes todavía en ella.



Asimismo hemos trabajado en el crecimiento de nuestro segmento *Meal Solutions* mediante la aplicación de conceptos tecnológicos que nos han permitido continuar alejándonos de la comoditización de los productos estableciendo barreras frente a los competidores, manteniendo a nuestras marcas en sus posiciones líderes de mercado y produciendo valor añadido para nuestra empresa. En este sentido, hemos introducido en el mercado alemán una nueva gama *ready to serve* que ha tenido un notable éxito de ventas, hemos lanzado arroces para hacer en sartén bajo la marca Lustucru® y una amplia gama de productos con base pasta para comer fríos o calientes bajo el concepto *Lunch Box* en Francia, así como pasta con vegetales y de cocción rápida tanto en Estados Unidos como en Canadá..

Otro hito importante del ejercicio que ha culminado con fecha 1 de enero de 2011 ha sido la convergencia de nuestras sociedades norteamericanas New World Pasta (NWP) y Riviana en Ebro North America (ENA). Después de la paulatina unificación de las distintas áreas de negocio de ambas compañías, la constitución de ENA significará un paso decisivo para situar a Ebro como una empresa líder del sector de la alimentación en Norteamérica. ENA nace con unas cifras extraordinarias: además de ser la mayor empresa de arroz y pasta de Norteamérica, tiene una cifra de ventas en torno al billón (americano) de dólares y aportará al consolidado de Ebro en torno al 50% de sus ingresos.

Todas estas actuaciones se han completado con un exitoso ejercicio en cuanto a resultados y una óptima posición financiera tras la desinversión del negocio lácteo, lo que permite decir que el primer año de este nuevo Plan Estratégico ha sido muy satisfactorio para el devenir de Ebro.



Evolución de nuestras áreas de actividad

>> Arroz y Pasta



## 1. Arroz



Los grandes hitos de la división arrocera de Ebro durante el ejercicio 2010 han sido el reforzamiento de su liderazgo mundial en el sector del arroz mediante el mantenimiento e incluso en algunos casos, el aumento de sus cuotas de mercado, una intensa labor en innovación materializada en el lanzamiento de nuevas gamas de productos *Meal Solutions* y el continuado impulso de su actividad marquista.

En el ámbito de las materias primas, la estabilidad en los mercados internacionales del arroz se mantuvo durante los tres primeros trimestres del ejercicio pero al término de la cosecha y contagiados por el repunte mundial de otras *commodities*, los precios experimentaron una notable subida durante el cuarto trimestre que ha continuado hasta los primeros meses de 2011. Hasta ese momento, el año se había caracterizado por un entorno de bajos precios en los mercados europeos, lo que favoreció una intensa actividad productiva en nuestras fábricas de Italia y España, con grandes volúmenes de arroz cáscara para procesar. De esta manera, la división arrocera tuvo capacidad para efectuar tanto el aprovisionamiento de sus filiales del norte de Europa como la demanda de sus clientes industriales externos. Por otro lado, en Estados Unidos el intenso calor sufrido en las áreas de Arkansas, Missisipi y Luisiana provocó que, pese a ser una cosecha muy abundante, la calidad de la misma fuese bastante inferior a la de ejercicios precedentes. En este contexto, nuestras fábricas norteamericanas tuvieron que operar a máxima capacidad obteniendo unos rendimientos menores a los de años anteriores.

En lo que respecta al comportamiento de nuestras filiales y sus marcas, éste ha sido muy positivo durante todo el ejercicio. Nuestras marcas han crecido por encima de las tasas a las que lo ha hecho el mercado y prácticamente las han duplicado en EE.UU. Concretamente hemos crecido un 1,8% en el total de la categoría arroz en Europa y un 3,1% en Norteamérica.

De esta manera, en Europa, aprovechando la bajada generalizada de los precios de coste del arroz en origen, la política comercial aplicada por la mayoría de nuestras filiales fue la de repercutir este descenso en los precios finales al consumidor, estrechando con ello el diferencial existente con la marca blanca, ofreciendo un producto diferenciado sin la existencia de un *gap* importante entre el precio de una marca líder y la de distribuidor. Esta política dio sus frutos instantáneamente y la división mantuvo las cuotas de mercado de sus respectivas marcas incluso en los mercados más competitivos, como son España y Portugal.



Así en España, aunque el comparativo de cuotas muestra una ligera cesión de participación de mercado, que pasa de 15,4% a 15,2%, fundamentalmente por una cierta debilidad en el segmento de arroces redondos, el segmento *Ready to Serve* (RTS), creció muy por encima de la categoría y finalizó el ejercicio con un liderazgo absoluto y una participación de mercado del 85%.

En Alemania, las marcas Oryza® y Reis-Fit® mantuvieron un excelente comportamiento, pasando del 18,3% al 19,4% en volumen y del 25,8% al 28,8% en valor. Asimismo, nuestra filial Euryza dinamizó el mercado alemán con el lanzamiento de una nueva gama RTS denominada “Reis-Fit Einfach Lecker”, una nueva familia de arroces cocinados en envase *doybag* que consiguió alcanzar una notable participación de mercado del 13%.

**E**n Bélgica, la erosión que la marca Bosto® venía experimentando en los últimos años se detuvo durante 2010, manteniendo una cuota de mercado del 26,1% y ostentando una posición de fuerte liderazgo en el segmento BITB (bolsitas para cocción rápida). También en este país se han efectuado nuevos lanzamientos en el ámbito de los *Meal Solutions* con tres nuevas recetas de arroz bajo formato monopack.

En Hungría se ha modernizado el diseño del *packaging* de todos los productos de nuestra marca Riceland®, se ha ampliado la gama BITB y se ha lanzado al mercado una nueva gama *premium* llamada “Selection” con cuatro variedades de arroces especiales. La cuota de mercado en este país ha alcanzado el 24% durante el ejercicio.

En Italia, al igual que en 2009, cabe destacar el ejercicio desarrollado por nuestra sociedad Mundiriso, que continua consolidando su posición como suministrador de arroces elaborados a clientes industriales del norte Europa gracias al alto nivel de los estándares de calidad de las instalaciones de Vercelli.

Por otra parte, en Norteamérica, Riviana ha completado un magnífico ejercicio con crecimientos no sólo en participación de mercado sino también en rentabilidad, generando un EBITDA de €64 millones, un 7% superior al del ejercicio precedente. Además la filial estadounidense ha estado especialmente activa en el lanzamiento de nuevos productos y bajo la marca Minute® ha puesto en el mercado una nueva variedad de RTS y una gama de



arroz congelados ("Minute Steamers") con cinco variedades distintas. Asimismo, ha ampliado la gama de la marca Carolina® con nuevos formatos.

Desde el punto de vista de las inversiones, durante 2010, ya se ha puesto en marcha la nueva fábrica de Memphis que, con un presupuesto final de \$120 millones, se ha constituido como la mayor planta arrocera de Estados Unidos; también se han realizado en algunas de las plantas de las distintas filiales de Herba obras de modernización y mejora por un valor cercano a los €6 millones.

La satisfactoria evolución de la división durante el ejercicio es una muestra de la fortaleza y el *expertise* que nuestro negocio arrocero tiene en la interpretación de las diferentes coyunturas experimentadas tanto en el mercado mundial del arroz como en los hábitos de consumo, obteniendo siempre nuevas oportunidades de la problemática y situándose en una posición de privilegio de cara al futuro.

## 2. Pasta



La división de pasta ha continuado avanzando en su objetivo de situarse en el primer puesto del ranking mundial de pasta y durante el ejercicio 2010, ha seguido consolidando su posición de número uno en todos aquellos mercados geográficos en los que opera, habiendo fortalecido en algunos casos de un modo significativo sus cuotas de mercado. Un hecho que cobra mayor importancia si tenemos en cuenta por un lado, el cambio en los hábitos de consumo y por otro, la extraordinaria subida de los precios del trigo duro durante el segundo semestre del año que implicó, aunque con un desfase temporal, el aumento de los precios de nuestros productos. Las razones de este crecimiento han sido el aumento del consumo de pasta en aquellos países en los que estamos presentes, una agresiva política de innovación con un *portfolio* fundamentalmente orientado hacia productos de alto valor añadido, una sólida estrategia publicitaria y la alineación de las marcas con el concepto de alimentación saludable.

como decíamos, en el ámbito de las materias primas se ha vivido un año desigual en lo que se refiere a los dos semestres del año. Tras un primero caracterizado por precios bajos y estables del trigo duro, la segunda parte del ejercicio estuvo marcada por un importante repunte de los precios a causa fundamentalmente de que los stocks mundiales de cereales se vieron afectados por distintos factores meteorológicos que condicionaron las campañas de los principales países exportadores de cereales: Argentina, Australia, Canadá, EU, Kazajistán, Rusia, Ucrania y EEUU.

Nuestros servicios de compras leyeron adecuadamente este escenario y en octubre propusimos la primera subida de precios entre el 16 y el 18%, una apuesta arriesgada dada la potencial preferencia del consumidor por opciones más económicas. Esta subida fue rápidamente trasladada al consumidor en Norteamérica mientras que en Europa ha seguido un curso más lento dada la mayor dureza de las negociaciones con la distribución y la subida de precios ha sido realmente efectiva a partir de marzo de 2011.

En este difícil contexto, la división ha conseguido mantener y en algún caso mejorar sus cuotas de mercado, ostentando la siguiente participación en volumen:

### Francia

Pasta seca	30,2%
Salsas	33,6%
Pasta fresca	33%

Estados Unidos	23,5%
Canadá	35%
Alemania	9,6%

Pero además, ha habido otra serie de factores que han incidido en el crecimiento de esta división, como han sido: una agresiva política de innovación con un *portfolio* fundamentalmente orientado hacia productos de alto valor añadido y una sólida estrategia publicitaria, que se ha situado en €55 millones, un 13% superior a la del ejercicio 2009.



En este sentido, las tres compañías que conforman la división han continuado con la labor de alinear sus marcas con los conceptos de alimentación saludable y *convenience* y han lanzado al mercado nuevas gamas de productos.

Así, New World Pasta ha desarrollado para el mercado estadounidense una variedad de pasta de cocción rápida que comercializada bajo las marcas Ronzoni®, San Giorgio®, Creamette®, Skinner® y American Beauty®, ha alcanzado una participación de mercado del 22%. Por otro lado, también ha seguido trabajando en la categoría de pastas vegetales que bajo la denominación Ronzoni Garden Delight® comenzó a comercializar el año pasado, extendiendo la presencia de este concepto hacia la costa Este de Estados Unidos, consiguiendo un alto grado de aceptación. Esta apuesta de New World Pasta por los productos de alto valor añadido ha elevado la rentabilidad de la compañía, durante 2010, por encima del 20%, ya que estos nuevos productos encajan a la perfección con las nuevas tendencias del consumidor norteamericano, que busca un nuevo modelo de nutrición basado en la calidad, la innovación, la rapidez y la salud.

Panzani, por su parte, ha desarrollado diferentes actividades como el lanzamiento de nuevos conceptos de platos precocinados, preparados en dos minutos a microondas, bajo la marcas Lustucru®: Lustucru lunch box y Riz á poêler, un arroz frito en sartén. Además, ha puesto en el mercado nuevas variedades de salsas en distintos formatos. Todos estos lanzamientos, su compromiso con el consumidor y su constante preocupación por la calidad e imagen de sus productos, han hecho posible que la compañía haya reforzado su posición de número uno en el mercado francés y que por primera vez en su historia alcance un EBITDA de €81 millones.

En Birkel hemos continuado redefiniendo la estrategia de la compañía con el objetivo de dotarla de una mayor competitividad a través de la diferenciación, sustituyendo volúmenes por valor. Así, hemos seguido desarrollando la labor de relanzamiento de su marca más importante: Birkel's No.1® con tres nuevos productos, lo que ha contribuido a que haya podido mantener sus posiciones de mercado, haciendo frente al contexto de crecimiento de la marca de distribución.

Desde el punto de vista de las inversiones, durante 2010 se ha continuado con la optimización de nuestras instalaciones en Norteamérica, lo que redundará



en un aumento de su capacidad productiva, el ahorro de costes y la mejora de su eficiencia industrial. Asimismo, en Francia hemos efectuado una inversión de €17 millones en la modernización de nuestra planta de pasta seca y hemos puesto en marcha un importante proyecto de productos frescos al que hemos destinado €36 millones.

En definitiva, 2010 ha sido un ejercicio en el que hemos continuado centrando nuestro trabajo en el desarrollo de una división orientada al valor añadido y en el abandono de aquellas categorías que siendo más tradicionales son menos rentables por competir directamente con la marca de distribución. El resultado ha sido que un año más la división ha continuado marcando la diferencia, siendo capaz de mantener su posicionamiento en un mercado caracterizado durante el ejercicio por la variable precio e incrementando su EBITDA en un 17%, hasta los €160 millones.