



# Índice

**3**

Viscofan hoy — 3  
Carta del Presidente — 5  
Viscofan en el Mundo — 8  
Principales hitos — 9

**11**

Soluciones y productos  
Productos — 11  
Marcas — 12

**13**

Estructura del grupo  
Participaciones significativas — 13  
Consejo de administración — 13  
Organigrama del grupo — 18

**19**

Be MORE  
Pilares estratégicos — 19  
Mercado y estrategia — 20

**28**

Evolución de los negocios  
Cronología 2011 — 28  
Resultados económicos — 29

**37**

Responsabilidad Corporativa con;  
Prácticas de Buen Gobierno — 38  
Accionistas — 48  
Empleados — 55  
Clientes, proveedores y mercado — 57  
Sociedad — 60  
Investigación, Desarrollo e Innovación — 60  
Sostenibilidad — 64

**66**

Directorio

# Viscofan hoy

*LÍDER GLOBAL*  
Diversificación  
geográfica  
+  
Diversificación  
productiva

## DISTRIBUCIÓN EN + 100 PAÍSES

DE LOS 5 CONTINENTES EN  
ENVOLTURAS ARTIFICIALES



## LÍDER MUNDIAL

EN LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE ENVOLTURAS ARTIFICIALES



## ÚNICO PRODUCTOR MUNDIAL

EN LA FABRICACIÓN DE ENVOLTURAS  
ARTIFICIALES: CELULÓSICA, COLÁGENO, FIBROSA  
Y PLÁSTICO CON TECNOLOGÍA PROPIA



## GRUPO IAN, LÍDER en España

EN LA DISTRIBUCIÓN DE ESPÁRRAGO  
Y ALIMENTACIÓN VEGETAL



## INFORME ANUAL 2011

**Viscofan hoy**  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Viscofan hoy

Capitalización  
bursátil  
(millones €)

**1.335,7**  
1.321,7

Inversiones  
(millones €)

**64,7**  
47,4

Beneficio por  
acción  
(€)

**2,172**  
1,745

+36,5%

Cifra de  
negocios  
(millones €)

**666,8**  
633,7

Deuda  
bancaria neta  
(millones €)

**61,5**  
59,8

Remuneración  
por acción  
(€)

**1,000**  
0,800

+5,2%

EBITDA  
(millones €)

**162,1**  
154,1

MARGEN  
EBITDA  
(%)

**24,3%**  
24,3%

+5,2%

2011

2010

+25%  
RPA

+24,5%  
beneficio neto

INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Carta del Presidente



Estimado accionista,

En el pasado año concluyó el periodo estratégico de 2009 a 2011 que denominamos "Be ONE" y que tenía un claro objetivo: reforzar nuestro liderazgo, aprovechando en mayor medida las economías de escala que el Grupo Viscofan había adquirido gracias a un activo papel en la adquisición y consolidación de compañías que impulsaron aún más nuestro perfil internacional. A día de hoy, los productos de Viscofan se encuentran presentes en más de 100 países de todo el mundo.

Durante estos años el Grupo Viscofan ha llevado a cabo una profunda transformación, mejorando significativamente nuestras tecnologías de producción, y obteniendo una mayor solidez en nuestras operaciones a nivel internacional.

Muestra del éxito de este plan son los resultados acumulados. Al finalizar este periodo, los ingresos de 2011 han alcanzado los 667 MM€, un 21% más que los ingresos que obtuvimos en 2008, el EBITDA es de 162 MM€, 1,5 veces el de 2008 y el resultado neto supera por primera vez los 100 MM€, duplicando el resultado neto obtenido en 2008 a pesar de encontrarnos dentro de un contexto económico mundial adverso, tanto por la debilidad económica mundial como por la elevada presión al alza de las materias primas y energéticas.

En este 2011 concretamente, el crecimiento de los resultados financieros consolidados ha contado con la contribución positiva tanto de la división de envolturas como de alimentación vegetal. Las envolturas han crecido un 5% en ingresos y un 25% en el resultado neto del año, mientras que el Grupo IAN ha crecido un 7% en ventas y un 7% en resultado neto, en un escenario especialmente complejo.

## INFORME ANUAL 2011

[Viscofan hoy](#)  
[Carta del Presidente](#)  
[Viscofan en el Mundo](#)  
[Principales hitos](#)

[Soluciones y productos](#)  
[Productos](#)  
[Marcas](#)

[Estructura del grupo](#)  
[Participaciones significativas](#)  
[Consejo de administración](#)  
[Organigrama del grupo](#)

[Be MORE](#)  
[Pilares estratégicos](#)  
[Mercado y estrategia](#)

[Evolución de los negocios](#)  
[Cronología 2011](#)  
[Resultados económicos](#)

[Responsabilidad Corporativa](#)  
[Prácticas de Buen Gobierno](#)  
[Accionistas -](#)  
[Empleados](#)  
[Clientes, proveedores y mercado](#)  
[Sociedad](#)  
[I+D+i](#)  
[Sostenibilidad](#)

[Directorio](#)

Durante los últimos años hemos mantenido una intensa actividad con importantes retos para el equipo humano, en este sentido es interesante destacar algunos ejemplos llevados a cabo en el ejercicio 2011:

- Se ha incrementado la capacidad de colágeno en Europa continental, en nuestros centros de Alemania con nuevas máquinas de tecnología "superfast" y en España, donde la puesta en marcha de la capacidad productiva se anticipó al plan previsto, reflejo del compromiso y la capacidad de respuesta del Grupo Viscofan ante el incremento de la demanda.
- Por otro lado, en 2011 se ha completado la transferencia de capacidad de colágeno no comestible desde Alemania a Serbia, un doble reto si se tiene en cuenta que se realizó en un periodo con gran tensión de demanda, con la consiguiente presión en plazos y puesta en marcha. Este traslado de capacidad productiva ha sido la culminación de un proceso de reconversión industrial a largo plazo, que comenzó en 2005, con la adquisición de Koteks, y que se ha acelerado de manera significativa en estos dos últimos años, con inversiones en instalaciones, formación y maquinaria que permite que el Grupo Viscofan cuente hoy en Serbia con la mejor tecnología disponible de colágeno no comestible.
- Es una gran satisfacción que, un año después de haber inaugurado la planta de converting, en China ya se está trabajando con nuevos turnos para ampliar la capacidad productiva de dicha planta, así como realizando las actividades para la implantación de una nueva planta de extrusión de colágeno en 2013.

- Hemos incrementado también capacidad de fibrosa en Estados Unidos, una familia donde tenemos menor cuota de mercado, pero en la que también estamos aprovechando las oportunidades de crecimiento.
- También en el Grupo IAN se ha completado la adquisición del 50% restante de nuestra filial en China, que nos permitirá un mejor acceso a materias primas, y una mayor flexibilidad para la toma de decisiones.

Estos son los ejemplos más visibles, pero que vienen acompañados de mejoras generales en el parque industrial. Una labor de gran valor intangible que nos permite estar hoy mejor preparados para afrontar los retos de crecimiento para los próximos años.

Esta preparación es clave porque nuestro sector se encuentra inmerso en una oportunidad de crecimiento histórica, impulsado por el empuje que supone una mayor globalización en los hábitos de consumo y la industrialización de procesadores cárnicos. Nuestros clientes han visto en la tripa artificial un medio para mejorar la productividad y el grado de satisfacción de los consumidores en un periodo de gran dificultad competitiva.

Por eso hemos puesto en marcha una nueva estrategia, "Be MORE", para el periodo 2012 a 2015. Una estrategia que supone una evolución natural de los logros obtenidos en "Be ONE" para avanzar en el liderazgo global del mercado de envolturas. "Be MORE" responde al acrónimo de **M**ercado en crecimiento, **O**ptimización, **R**etorno a los grupos de interés, y **E**xcelencia.

## INFORME ANUAL 2011

[Viscofan hoy](#)  
[Carta del Presidente](#)  
[Viscofan en el Mundo](#)  
[Principales hitos](#)

[Soluciones y productos](#)  
[Productos](#)  
[Marcas](#)

[Estructura del grupo](#)  
[Participaciones significativas](#)  
[Consejo de administración](#)  
[Organigrama del grupo](#)

[Be MORE](#)  
[Pilares estratégicos](#)  
[Mercado y estrategia](#)

[Evolución de los negocios](#)  
[Cronología 2011](#)  
[Resultados económicos](#)

[Responsabilidad Corporativa](#)  
[Prácticas de Buen Gobierno](#)  
[Accionistas -](#)  
[Empleados](#)  
[Clientes, proveedores y mercado](#)  
[Sociedad](#)  
[I+D+i](#)  
[Sostenibilidad](#)

[Directorio](#)

Es una estrategia que sitúa a nuestros clientes en el corazón de nuestras actividades, e incluye ambiciosos proyectos de expansión, como por ejemplo los nuevos centros de extrusión de tripa de colágeno comestible en China y Latinoamérica, áreas donde esperamos un importante crecimiento del mercado en los próximos años; pero también contamos con mayor capacidad en celulósica, fibrosa y plásticos que contribuirán a consolidar nuestra posición de liderazgo global.

Nuestros planes no están exentos de riesgos. Coexisten con un entorno económico adverso, caracterizado por el débil comportamiento del PIB en las principales economías mundiales y las dificultades para acceder a financiación por parte de nuestros clientes. Especialmente en este contexto tenemos que ser fuente de solución para nuestros clientes en sus retos de reducir los costes de producción, a la vez que debemos afrontar la presión al alza de los costes de nuestras principales materias primas y energía.

Estamos hablando de una intensa actividad en los próximos años, que va a requerir del conocimiento y compromiso del excelente equipo humano que conforma el Grupo Viscofan. Actualmente somos más de 4.000 personas trabajando en nuestras implantaciones de 13 países, entre oficinas comerciales y centros productivos; una riqueza multicultural que está dando sus frutos gracias a la continua comunicación e interactuación entre todos nosotros, a su capacidad de superación y compromiso por la competitividad y el servicio a nuestros clientes. Este formidable equipo humano es, sin duda, el mejor garante del éxito futuro de Viscofan; por eso continuamos desarrollando políticas de gestión y desarrollo de talento que nos permita mantener esta gran ventaja competitiva.

Entre todos estamos trabajando por un Grupo Viscofan más líder y más sostenible, con entornos de trabajo más seguros, y esforzándonos por reducir el impacto de nuestras actividades en el medioambiente.

Tenemos ante nosotros un futuro que afrontamos con ilusión, y del que son reflejo las previsiones de resultados comunicadas al mercado para el ejercicio 2012, donde estamos esperando frente a 2011 un crecimiento en ingresos del 9% al 11%, en EBITDA del 9% al 12% y del resultado neto del 4% al 7%.

Estos planes no son posibles sin una sólida posición financiera que nos permita acelerar planes de inversión e implantarnos en nuevos países, con un nivel de endeudamiento que no comprometa la sostenibilidad del crecimiento futuro de Viscofan en un mercado de grandes exigencias, así como la flexibilidad necesaria para aprovechar las oportunidades de crecimiento inorgánico que pueden surgir en este periodo de expansión.

La fortaleza de nuestras operaciones nos permite mirar al futuro con esperanza y remunerar a nuestros accionistas acorde con la evolución de nuestros resultados. Por este motivo, el Consejo de Administración ha propuesto para su aprobación a la Junta de Accionistas una retribución total de 1,00€ por acción en concepto de dividendo a cuenta, dividendo complementario y prima de asistencia a Junta. Esta retribución es un 25% más que la aprobada en el ejercicio anterior, y duplica la remuneración al accionista del ejercicio 2008, justo antes de comenzar el periodo "Be ONE". En este mismo periodo también se ha duplicado el precio de la acción.

Como de costumbre, quiero terminar esta carta agradeciéndole su apoyo y confianza, reiterando mi compromiso por el crecimiento y creación de valor a largo plazo, así como del Consejo de Administración, la dirección y el resto de colaboradores del Grupo Viscofan.



José Domingo de Ampuero y Osma

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

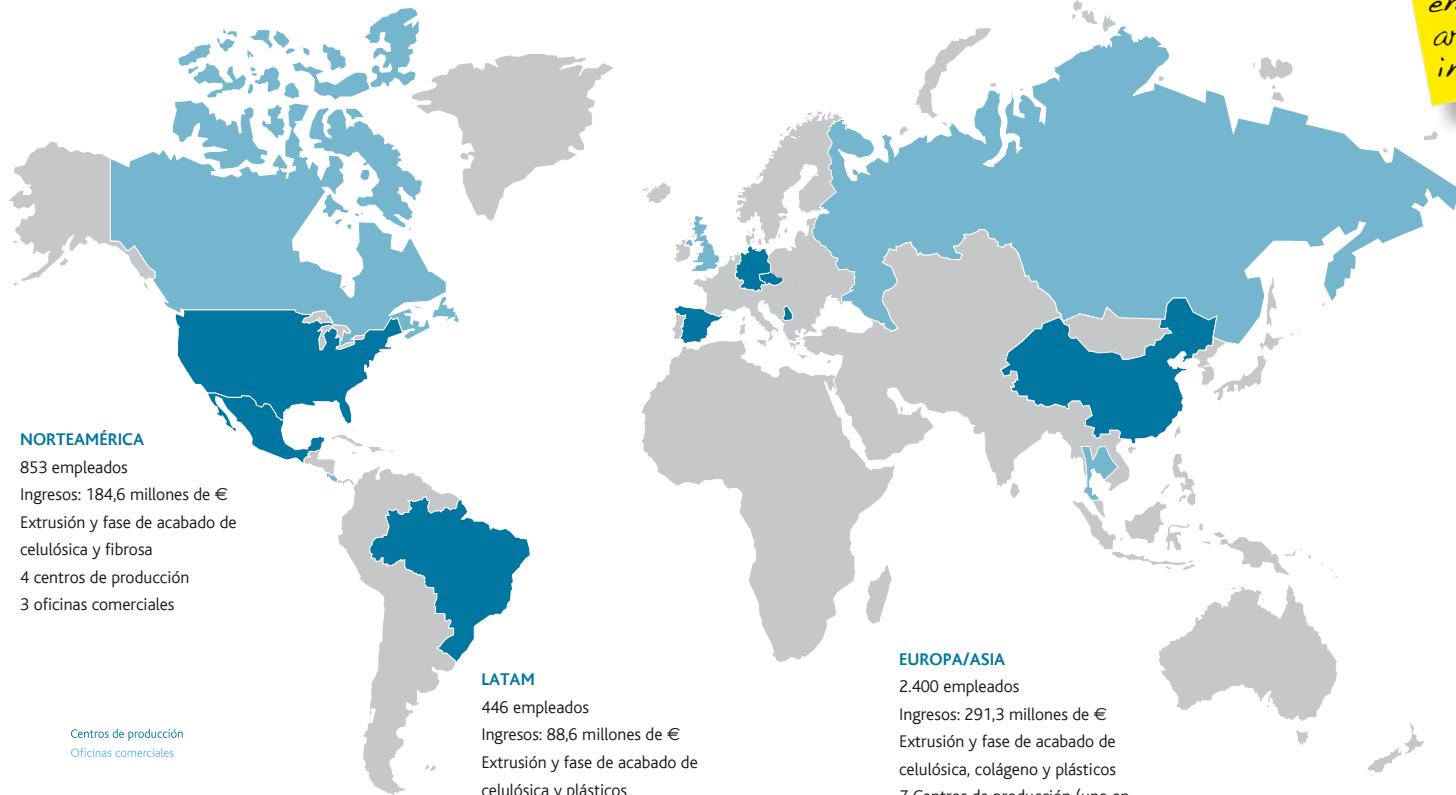
Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Viscofan en el Mundo



Viscofan es el líder mundial en la producción, fabricación y distribución de tripas y envolturas artificiales para la industria cárnica.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
**Viscofan en el Mundo**  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

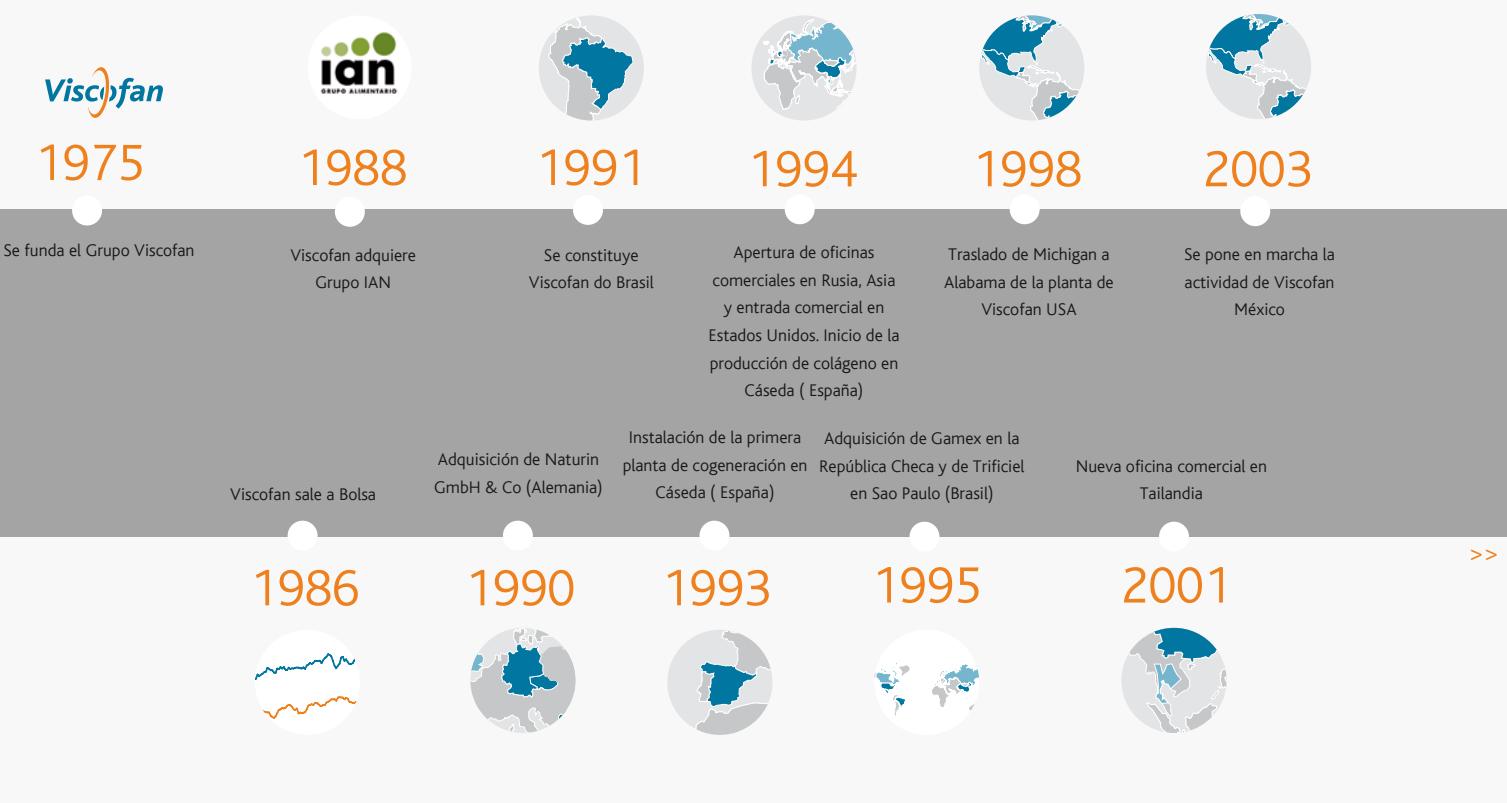
Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Principales hitos en la historia de Viscofan



**INFORME ANUAL 2011**

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
**Principales hitos**

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

**Be MORE**  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio



2004

Se constituye  
Viscofan Centroamérica  
Comercial SA  
en Costa Rica



2006

Adquisición  
de Teepak en  
Norteamérica (USA  
y México)



2008

Ampliación de  
la central de  
cogeneración en  
España



2010

Inauguración de la  
planta de converting  
en China

INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
**Principales hitos**

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio



2005

**Viscofan**



2009



2011

# Una amplia gama de soluciones y productos

## Guía de referencia de productos Viscofan



### Tripas Celulósicas

Son tripas que se elaboran utilizando como materia prima la celulosa natural. Se emplea fundamentalmente para producir salchichas cocidas de manera industrial (salchichas tipo Frankfurt, Viena, hot-dogs). En la mayoría de los casos, la tripa actúa solamente como un molde de cocción, y generalmente es pelada por el fabricante antes de su venta al consumidor final. En el proceso productivo, a través de un complejo tratamiento, las moléculas de celulosa se despolimerizan por un proceso de ruptura química y mecánica y posteriormente se vuelven a polimerizar en la forma cilíndrica o tubular que el cliente desea.



### Plástico

Las envolturas plásticas utilizan como materia prima diferentes polímeros plásticos. Viscofan produce una gran variedad de envolturas plásticas dependiendo de la aplicación del producto. Las envolturas plásticas de Viscofan se caracterizan por sus propiedades de barrera, resistencia mecánica, termoencogimiento, pelado, loncheado y termoresistencia.



### Fibrosa

La tripa de fibrosa es un envoltorio de celulosa que se refuerza con papel de abacá, lo que dota a la tripa de una elevada resistencia y homogeneidad de calibre. La tripa de fibrosa se utiliza principalmente para embutidos de gran calibre y loncheados como mortadelas, jamones, pepperonis, etc.



### GRUPO IAN

#### Alimentación vegetal

A través del Grupo IAN, distribuye una amplia gama de alimentación vegetal que incluyen, entre otros, espárragos, derivados del tomate, aceitunas, y platos preparados para consumir en base a recetas vegetales, ensaladas, recetas de pollo y pasta.



### Tripas de colágeno

Tripas que se elaboran usando como materia prima el colágeno. Este colágeno proviene de pieles de ganado vacuno y porcino, que mediante un complejo tratamiento se adecuan para su procesamiento posterior y formación de la tripa. Se puede clasificar en dos tipos principales: colágeno de pequeño calibre (ej. Salchichas frescas, Bratwurst, etc.) y colágeno de gran calibre (ej. Salami,

Bierwurst, etc.). La diferencia principal está en el espesor de la pared de la tripa y en el tratamiento que sufre el colágeno en el proceso, para poder resistir unas condiciones más o menos duras de embutición y de peso del embutido. Asimismo, Viscofan fabrica un film comestible de colágeno que sirve para envolver determinados productos cárnicos (jamones, rouladas, etc.).

Viscofan es el único proveedor mundial que produce envolturas artificiales en las cuatro tecnologías: celulósica, colágeno, fibrosa y plásticos.

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Principales marcas del Grupo Viscofan

Envolturas

**Viscofan** **Koko** **CoffiNet** **Naturin**  
**Colfan** **Tripan** **Betan** **Coffi**

Alimentación vegetal



INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

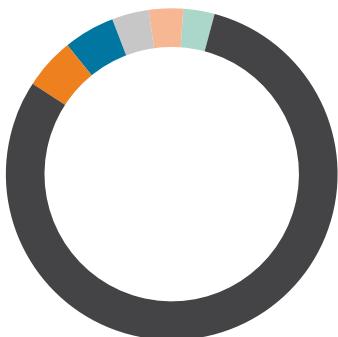
Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Estructura del grupo

## Participaciones significativas a Diciembre de 2011



FREE FLOAT: 80,062%

ONCHENA S.L.: 5,077%

MARATHON ASSET MANAGEMENT, LLP: 5.019%

WILLIAM BLAIR & COMPANY, LLC: 3.648%

BLACKROCK INC 3.140%

GOVERNANCE FOR OWNERS LLP 3.054%

## Consejo de Administración

PRESIDENTE

VOCAL

VOCAL  
Laura González Molero

VICEPRESIDENTE  
Néstor Basterra Larroud

VOCAL  
Agatha Echevarría Canales

SECRETARIO (no consejero): Juan María Zuza Lanz

## Comité Ejecutivo

Comisión de Auditoría

Comisión de nombramientos y retribuciones

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

**Estructura del grupo**

- Participaciones significativas
- Consejo de administración
- Organograma del grupo

## Be MORE

## Evolución de los negocios Cronología 2011 Resultados económicos

- Responsabilidad Corporativa
  - Prácticas de Buen Gobierno
  - Accionistas -
  - Empleados
  - Clientes, proveedores y mercado
  - Sociedad
    - I+D+i
    - Sostenibilidad

## Directorio

---

### **José Domingo de Ampuero y Osma**

**Presidente  
Consejero Ejecutivo**

Ingeniero Industrial y Master of Business Administration. University of Southern California. Los Ángeles. U.S.A.

Su dilatada trayectoria profesional le ha llevado a ocupar diversos cargos de responsabilidad, tales como Vicepresidente de Naviera Vizcaina, Presidente de S.A. de Alimentación, Vicepresidente de BBVA Bancomer (Méjico), Presidente de Bodegas y Bebidas, Vicepresidente del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., Vicepresidente de Iberdrola, Presidente de Cementos Lemona S.A. En la actualidad es Presidente de Autopista Vasco-Aragonesa S.A. Entre otras actividades, es miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios Vascos, de la que ha sido presidente, es también Presidente de la Junta Directiva de la Santa y Real Casa de Misericordia de Bilbao, y vocal de la Junta Directiva de la Asociación para el Progreso de la Dirección.

---

---

### **Nestor Basterra Larroudé**

**Vicepresidente primero  
Consejero Independiente**

Licenciado en Derecho, Diplomado en Economía por la Universidad de Deusto y MBA por el IESE.

Ha desarrollado su carrera profesional en banca tanto internacional como española, como responsable de departamentos de Mercado de Capitales y Banca Corporativa, Bank of America y Banco Santander. Actualmente es, Vicepresidente de Iberpapel Gestión S.A y Socio-Consejero de Amistra SGIIC S.A, Consejero y miembro del Comité ejecutivo de Viscofan, S.A., Consejero de Naturin Viscofan GmbH y de Industrias Alimentarias de Navarra, S.A.U.

---

---

### **Agatha Echevarría Canales**

**Vocal  
Consejera Independiente**

Licenciada en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) y graduada en Ciencias Empresariales por la misma universidad.

Cuenta con una amplia experiencia profesional en diferentes multinacionales, como la auditora Touche & Ross, S.A., Brithis Petroleum España, S.A. y en el banco de inversiones Charterhouse Limited en el que desempeñó el cargo de Directora General y Consejera de su filial española y fundadora y consejera de D+A Documentación y Análisis S.A. En la actualidad asesora a empresas familiares en sus estrategias empresariales. Es miembro del Consejo de Administración de Viscofan, S.A., del Comité ejecutivo, y de la Comisión de Auditoría.

---

### **INFORME ANUAL 2011**

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Diretorio

---

### **José Cruz Pérez Lapazarán**

---

**Vocal  
Consejero Independiente**

Ingeniero Agrónomo por la Politécnica de Madrid.

Con una dilatada experiencia en la Administración Pública en el Ministerio de Agricultura, con destinos nacionales y en el exterior, así como diputado en las cortes generales del Estado español. Entre las actividades llevadas a cabo por el Sr. Pérez Lapazarán, destacan, entre otras, sus cargos de Director General de Estructuras e Industria Agroalimentarias del Gobierno de La Rioja, Consejero de Agricultura, Ganadería y Montes del Gobierno de Navarra, Presidente del Consejo de varias Sociedades Públicas y profesor en los Departamentos de Proyectos y Tecnología de los Alimentos de las Universidades de Zaragoza y Pública de Navarra. Ex senador y actualmente Diputado del Congreso, desarrolla una intensa actividad como Presidente o miembro de las diferentes Comisión de Agricultura, Pesca y Alimentación del Congreso. Posee la Gran Cruz del Mérito Agrario y Pesquero. Miembro del Consejo de Administración de Viscofan, S.A., miembro de su Comisión de Nombramientos y Retribuciones y de la Comisión de Auditoría.

---

---

### **Gregorio Marañón Bertrán de Lis**

---

**Vocal  
Consejero Independiente**

Marqués de Marañón.  
Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, cursos financieros en Estados Unidos y el Programa de Alta Dirección del IESE.

Tiene una amplia experiencia en el ejercicio de la abogacía y en el sector financiero, en el que ha sido Director General del Banco Urquijo, Presidente de Banif, y Consejero del BBVA. En la actualidad es Presidente de Roche Farma, de Universal Music y de Logista; Consejero de Prisa, miembro de su Comisión Ejecutiva, Presidente de su Comisión de Nombramientos y Retribuciones, y miembro de su Comisión de Gobierno Corporativo; Consejero de Prisa TV, y miembro de su Comisión de Auditoría y Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones; Consejero de Altadis; Presidente del Consejo Asesor de Spencer & Stuart; y miembro de los Consejos Asesores de Vodafone y de Aguirre & Newman. También es Presidente del Teatro Real, de la Fundación el Greco 2014 y de la Real Fábrica de Tapices. Vicepresidente y Presidente de la Comisión Ejecutiva de la Fundación Ortega-Marañón; Patrono de la Fundación Santillana, de la Fundación Altadis, de la Real Fundación de Toledo, del Museo de Ejército y del Centro Internacional de Toledo para la Paz. Es académico de número de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando y ha sido miembro del International Council of the Tate Gallery. Tiene la Gran Cruz de Alfonso X El Sabio y es Oficial de la Legión de Honor Francesa e Hijo Adoptivo de la ciudad de Toledo. Consejero de Viscofan y miembro de su Comisión de Auditoría.

---

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

---

**Alejandro Legarda Zaragüeta**

---

**Vocal  
Consejero Independiente**

Ingeniero Industrial por la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de San Sebastián y Master en Economía y Dirección de Empresas por el IESE (Barcelona).

Con una dilatada experiencia en el mundo industrial, en 1989 es nombrado Director Económico-Administrativo de Construcciones Auxiliares de Ferrocarriles, S.A. (CAF) y posteriormente en 1992 Consejero Director General de la misma.

En 2006 se incorpora al Consejo de Viscofan, S.A. como Consejero independiente y en 2007 al Comité de Auditoría del que actualmente es presidente.

---

**Ignacio Marco-Gardoqui Ibáñez**

---

**Vocal  
Consejero Independiente**

Licenciado en Económicas por la Universidad de Deusto.

El señor Marco Gardoqui tiene una amplia trayectoria profesional, ha trabajado para entidades financieras, ha ejercido la docencia, la consultoría y cuenta con un gran reconocimiento en el mundo de la prensa, en el que participa activamente como comentarista económico y articulista, perteneciendo al Comité Editorial del Grupo Vocento.

A su vez, ha desarrollado una amplia experiencia en el mundo industrial a través de su presencia y su participación activa en numerosos Consejos de Administración.

Actualmente es consejero de Schneider Electric España, Progénika Biopharma, Minerales y Productos Derivados y Tubacex Tubos Inoxidables S.A., e Iberdrola Ingeniería y Construcción (Iberinco) S.A. Anteriormente ha pertenecido, entre otros, a los Consejos de Administración de Técnicas Reunidas, Banco del Comercio, IBV, del Banco de Crédito Local, y presidente de Naturgás. Es presidente de la Comisión de nombramientos y retribuciones de Viscofan.

**INFORME ANUAL 2011**

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

---

### **Laura González Molero**

---

**Vocal  
Consejera Independiente**

Licenciada en Farmacia por la Universidad Complutense de Madrid, Executive MBA por el Instituto de Empresas, ostenta distintos títulos de postgrado en prestigiosas Universidades como Harvard Business School, Insead, IMD y Kellogg Business School.

Presidenta y Consejera Delegada del Grupo Merck en España y Consejera independiente del Grupo Leche Pascual.

Responsable del proyecto de integración de Milipore al grupo Merck. Anteriormente lideró el proceso de integración del Grupo Merck con la compañía biotecnológica Serono, entidad a la que ha estado vinculada en distintos puestos directivos desde 1999 y en la que tenía el cargo de Vice-Presidenta de Serono Iberia y Países Nórdicos en el momento de su adquisición por el grupo Merck.

Ha sido Directora General de Farmacéutica Essex del Grupo Schering-Plough y de Laboratorios Farmacéuticos Guerbert, S.A, así como directora de ventas de Roche, S.A.

Actualmente es miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios, Consejera Nacional de ApD y Consejera de la Fundación Adecco.

Su trayectoria profesional se ha visto además reconocida por numerosos premios y galardones en reconocimiento a su labor como directiva destacada, siendo la primera mujer que recibió el premio de Ejecutivo del Año en 2007 por la Cámara de Comercio de Madrid.

Es miembro de la Comisión de nombramientos y retribuciones de Viscofan.

---

### **Juan María Zuza Lanz**

---

**Secretario no Consejero**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra.

Abogado en ejercicio con despacho propio. Dedicado principalmente a la rama del derecho privado, en el ámbito civil y mercantil, y diplomado en Derecho Foral Navarro. Ha formado parte del claustro de profesores de las dos Escuelas de Práctica Jurídica existentes en Navarra y desde su creación; en la actualidad sigue impartiendo clases en la EPJ de la Universidad Pública de Navarra.

Forma parte de la lista de árbitros de Derecho Mercantil de la Corte Arbitral de la Cámara de Comercio e Industria de Navarra, y ha sido tesorero de la Junta de Gobierno del Colegio de Abogados de Pamplona durante diez años.

Tiene experiencia como asesor jurídico y miembro de diversos Consejos de Administración del mundo de la empresa, y especialmente en el cargo de Secretario de los mismos.

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Organigrama del grupo Viscofan

## Consejo de Administración

**Director General**  
José Antonio Canales

## Dirección Corporativa

### Divisiones de Gestión del Grupo

**Dirección de Operaciones**  
Andrés Díaz

**Dirección I+D**  
Iñaki Recalde

**Dirección Comercial**  
Gabriel Larrea

**Dirección Financiera & IT**  
César Arraiza

### Divisiones de Servicio del Grupo

**Dirección Recursos Humanos**  
Juan José Rota

**Dirección Jurídica**  
Elena Ciordia

**Dirección Relación con Inversores & Comunicación**  
Armando Ares

**Dirección de proyectos estratégicos**  
José Vicente Sendín

**Dirección de Extrusión Celulósica**  
Pedro Eraso

**Dirección de Colágeno**  
Ricardo Royo

## Direcciones regionales

**ESPAÑA**  
Viscofan S.A.

**ALEMANIA**  
Director General: Bertram Trauth  
Naturin Viscofan GmbH

**REPÚBLICA CHECA**  
Director General: Miloslav Kamis  
Viscofan CZ s.r.o  
& Gamex CB s.r.o.

**SERBIA**  
Director General:  
Andrej Filip  
Koteks Viscofan d.o.o

**USA**  
Director General:  
José María Fernández  
Viscofan USA Inc.

**MÉXICO**  
Director General: Óscar Ponz  
Viscofan de México S.R.L. de C.V.

**BRASIL**  
Director General:  
Luis Bertoli  
Viscofan do Brasil, soc.  
come. E ind. Ltda

**CHINA**  
Director General:  
Juan Negri  
Viscofan Technology  
Suzhou Co. Ltd.

**REINO UNIDO**  
Oficina comercial

**RUSIA**  
Oficina comercial

**CANADÁ**  
Oficina comercial

**COSTA RICA**  
Oficina comercial

**TAILANDIA**  
Oficina comercial

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Pilares estratégicos



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

**Be MORE**  
**Pilares estratégicos**  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Creación de valor: mercado y estrategia

## Mercado:

El Grupo Viscofan es el líder mundial de envolturas para la industria cárnica, o también denominadas tripas artificiales debido a que tradicionalmente este tipo de productos ha ido sustituyendo la tripa natural (principalmente intestinos y vejigas) que los procesadores cárnicos utilizan para embutir carne.

El sector de envolturas se originó a comienzos del siglo XX. Ante las dificultades para obtener tripa natural, la volatilidad de los precios y la dificultades que entrañaba para la industrialización de la producción de embutidos, surgieron en distintos países otras alternativas a la tripa natural en base a diferentes materiales que se pudieran utilizar en la producción de salchichas y otros embutidos. Este cambio supone un salto cualitativo muy significativo para los procesadores cárnicos, alcanzando mayores estándares de calidad y productividad.

Hoy en día los productores cárnicos tienen un amplio rango de alternativas tecnológicas para la producción de embutidos en función de sus características de producción y producto, combinando una mejor gama de envolturas con importantes ahorros productivos.

Actualmente, las principales tecnologías de envolturas son:

**Tripas celulosicas:** Son tripas que se elaboran utilizando como materia prima la celulosa natural. Se emplea fundamentalmente para producir salchichas cocidas de manera industrial (salchichas tipo Frankfurt, Viena, hot-dogs).

En la mayoría de los casos, la tripa actúa solamente como un molde de cocción, y generalmente es pelada por el fabricante antes de su venta al consumidor final.

En el proceso productivo, a través de un complejo tratamiento, las moléculas de celulosa se despolimerizan por un proceso de ruptura química y mecánica y posteriormente se vuelven a polimerizar en la forma cilíndrica o tubular que el cliente desea.

**Tripas de fibrosa:** La tripa de fibrosa es un envoltorio de celulosa que se refuerza con papel de abacá, lo que dota a la tripa de una elevada resistencia y homogeneidad de calibre. La tripa de fibrosa se utiliza principalmente para embutidos de gran calibre y loncheados como mortadelas, jamones, pepperonis, etc.

**Tripas de colágeno:** Tripas que se elaboran usando como materia prima el colágeno. Este colágeno proviene de pieles de ganado vacuno y porcino, que mediante un complejo tratamiento se adecuan para su procesamiento posterior y formación de la tripa.

Se puede clasificar en dos tipos principales: colágeno de pequeño calibre o comestible (ej. Salchichas frescas, Bratwurst, etc.) y colágeno de gran calibre o no comestible (ej. Salami, Bierwurst, etc.). La diferencia principal entre ambos tipos de colágeno está en el espesor de la pared de la tripa y en el tratamiento que sufre el colágeno en el proceso, para poder resistir unas condiciones más o menos duras de embutición y de peso del embutido.

**Tripas plásticas:** Las envolturas plásticas utilizan como materia prima diferentes polímeros plásticos que proporcionan propiedades de barrera, resistencia mecánica, termoencogimiento, termoresistencia, etc. dependiendo de las necesidades de la aplicación del producto.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

**Tripas naturales:** Se utilizan los intestinos de los animales después de realizarse un proceso de limpieza, pueden ser de distinto origen animal, principalmente ovino, porcino y bovino.

El mercado global de tripas tiene un tamaño estimado de 4.000 millones de euros de los que algo más del 50% son envolturas en base a tripa animal, mientras que el 50% pertenecen a envolturas en base a celulosa, fibrosa, plástico o colágeno.

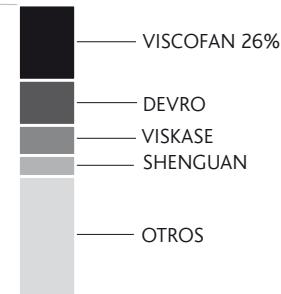
Viscofan lidera el mercado con una cuota estimada del

26%

Mercado de tripas 2011  
>4 Bn €



Mercado de tripas artificiales 2011  
2 Bn €



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

Considerando los 2.000 millones de euros de envolturas artificiales, Viscofan lidera el mercado con una cuota estimada del 26%, siendo el único productor con la tecnología necesaria para producir todas las categorías de producto.

Durante los últimos 5 años el mercado está creciendo de manera sostenida por encima de su rango histórico, un 5,2% en términos de tasa anual de crecimiento compuesto constante. Siendo el crecimiento del 6% en 2011 frente al 2010, muestra de la tendencia de aceleración en el crecimiento vista en estos últimos años.

Este ritmo de crecimiento se debe por un lado al aumento de la población y la globalización de los hábitos de consumo, y por otro a la sofisticación de los procesadores cárnicos, que están transformando sus procesos incorporando las envolturas de celulósica, colágeno, plásticos o fibrosa para obtener mejores productividades, seguridad alimentaria y control de costes; así como un mayor grado de diferenciación de sus productos como base de ventaja competitiva sostenible.

De este modo, es fácil ver embutidos en prácticamente todos los países del planeta apoyado por la mayor economía de la carne embutida (fresca y procesada), que permite el acceso a la proteína animal a segmentos de población menos favorecidos, especialmente en los países con economías emergentes o en economías desarrolladas que se encuentran en fase de desaceleración económica, así como nuevos hábitos alimenticios de conveniencia que se están extendiendo, incluyendo por ejemplo platos preparados o comida para llevar.

Por otro lado hay una gran volatilidad en el precio de la tripa natural, y un encarecimiento en el corto plazo debido a su escasez en el mercado como consecuencia de la reducción de cabaña ovina de calidad provocada por desastres naturales o la propia industrialización

de países desarrollados donde su economía productiva abandona el sector primario.

En este contexto, la demanda de tripas artificiales está creciendo en todo el mundo. Un claro ejemplo de esta tendencia es la evolución del gasto medio mundial en tripa artificial per cápita, con un incremento del 20% acumulado en los últimos tres años hasta los 0,28€, y una gran dispersión entre el gasto medio en países desarrollados (en el entorno del 1€ per cápita) frente a los países emergentes donde tanto Latinoamérica, como Asia y África están por debajo de su potencial.



#### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Estrategia Be MORE: Estrategia (2012-2015)

En este mercado, Viscofan tiene un claro compromiso por el liderazgo global, con la ambición de ser el referente para la industria en términos de eficiencia productiva y calidad, situando al cliente en el centro de nuestras decisiones.

Para ello se ha diseñado un nuevo plan estratégico que abarca el periodo 2012 a 2015 denominado "Be MORE" y que se sustenta en estos cuatro pilares estratégicos:

- Mercado en crecimiento
- Optimización
- Retorno a los grupos de interés
- Excelencia

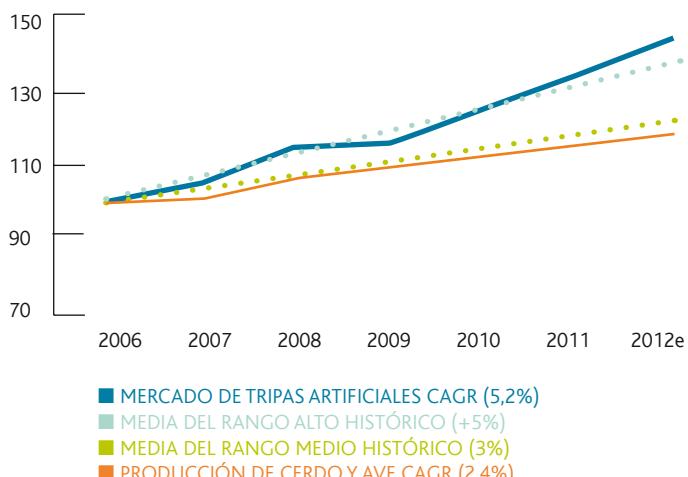
Viscofan tiene un  
claro compromiso  
por el liderazgo  
global.

## Mercado en crecimiento

El mercado de envolturas está experimentando un sólido crecimiento en los últimos años, principalmente como consecuencia de la incorporación de tripas artificiales en la preparación de embutidos en mercados emergentes, así como una mayor sustitución de la tripa natural por la tripa de colágeno que proporciona mejor productividad para los procesadores cárnicos.

En este contexto el mercado global de envolturas creció un 6% los volúmenes de venta en el ejercicio 2011, liderado por el segmento de colágeno con aumentos de volúmenes en el entorno del 10% frente al año anterior.

## Crecimiento del mercado de tripas artificiales (Base 2006=100)



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Diretorio

Es por esto que Viscofan se encuentra tal vez en una oportunidad histórica de crecimiento, y para ello está realizando una intensa labor de mejora interna, que unida a un mayor esfuerzo inversor, tiene como objetivo dotar de volúmenes al mercado ante el incremento de demanda. Se está aumentado la capacidad productiva en todas las tecnologías, si bien, con especial énfasis en el segmento de colágeno, donde el Grupo Viscofan tiene como objetivo pasar de un modelo de producción regional en Europa a un modelo de producción global con presencia productiva también en Asia y Latinoamérica.

Consecuencia de este plan de expansión, Viscofan está llevando a cabo las actividades necesarias para establecer un nuevo centro de extrusión de colágeno en Suzhou, a 80 km de Shanghai. Con esta planta, el Grupo Viscofan complementará el actual centro productivo de la fase de converting que comenzó su actividad en 2010 con notable éxito, duplicando su volumen de ventas en 2011 con respecto al año anterior.

Por otro lado, se ha establecido el primer centro de converting de colágeno en Brasil, con el objetivo de mejorar el servicio en latinoamérica, para posteriormente establecer un nuevo centro de extrusión de colágeno en la región de Latinoamérica.

El plan de expansión de Be MORE no se circumscribe sólo al segmento de colágeno, el Grupo Viscofan como líder mundial de envolturas artificiales tiene el compromiso de responder a las necesidades de nuestros clientes también en el resto de familias, para ello está llevando a cabo planes de mejora internos que doten de más capacidad productiva en celulósica, fibrosa y plásticos, para atender al incremento esperado de aplicaciones en estas familias, especialmente en las áreas emergentes del Sudeste asiático, Latinoamérica y África.

#### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
**Mercado y estrategia**

Evolución de los negocios  
Prácticas de Buen Gobierno  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio



## Optimización

En un entorno tan dinámico y exigente como el del sector de envolturas, con clientes en más de 100 países en todos los continentes habitados del planeta, Viscofan tiene previsto nuevas iniciativas que suponen un esfuerzo adicional para encontrar un equilibrio entre liderazgo tecnológico y costes, implantación productiva y servicio.

### Capacidad productiva por tecnología

Celulósica	Colágeno	Plásticos	Fibrosa
	✓	✓	✓ *
	✓ *	✓	
	✓		✓ *
	✓	✓ *	✓ *

\* Converting

Por ello, al finalizar el periodo Be MORE Viscofan será un grupo con producción global en todas las familias, con especial impulso en la globalización de colágeno.

Para alcanzar este equilibrio, Viscofan seguirá impulsando su modelo de mejora productiva permanente, basada en distintos roles en los centros productivos.

Por un lado, los centros de excelencia seguirán liderando las mejoras tecnológicas, que se justifican con la oferta de productos de mayor valor añadido y el servicio de transferencia tecnológica al resto de filiales. Esta transferencia tecnológica supone a su vez planes de automatización en países como por ejemplo la República Checa y Brasil, que debido a las tasas de inflación van perdiendo paulatinamente su ventaja productiva en costes laborales, mientras que los mayores incrementos de capacidad productiva se seguirán realizando en los países de menor coste laboral, como por ejemplo Serbia, que ha ganado una mayor masa crítica con la transferencia de la producción de colágeno no comestible, o China, donde la nueva planta dará servicio al mayor mercado mundial de tripas de colágeno, pero con unos costes laborales muy competitivos.

Por otro lado, la globalización de Viscofan se corresponde también con el fuerte crecimiento de la demanda en áreas emergentes, con una oferta más personalizada que exigirá una mejor gestión de la cadena de suministro para captar sinergias. Para ello se ha reforzado el área de operaciones con el objetivo de ser más eficientes en nuestras necesidades de capital circulante, si bien, la expansión de la demanda, y la implantación de nuevas fábricas conllevará lógicamente necesidades de capital circulante en el corto plazo.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

**Be MORE**  
Pilares estratégicos  
**Mercado y estrategia**

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Diretorio

## Retorno

Viscofan se encuentra ante una oportunidad histórica de crecimiento, y hacia este objetivo está orientando sus principales iniciativas. No obstante, este compromiso con el crecimiento no está reñido con la disciplina comercial y el control de costes que garanticen la creación de valor sostenible en el largo plazo.

Es cierto que este plan de crecimiento supone probablemente una mayor presión sobre el margen bruto, con un entorno desfavorable en los primeros años del Be MORE en términos de inflación de materias primas y energía, que conviven con la expansión en países de menor poder adquisitivo, lo que probablemente afecte al margen bruto.

Para contrarrestar esta tendencia, el grupo Viscofan está desarrollando iniciativas orientadas a ampliar la base de proveedores de sus materias primas principales, así como de optimización energética y cogeneración. La austeridad, el control de costes y una estructura ligera permitirá que esta presión en el margen bruto se contrarreste y permita que el crecimiento de ingresos se traslade también al crecimiento en EBITDA, así como establecer a medio plazo las bases para un mayor grado de ventaja competitiva, tanto en tecnología como en costes, para afrontar con cierto grado de optimismo los retos en el medio plazo.

Muestra de esta ambición de creación de valor son nuestros planes de inversión. En 2012 queremos destinar cerca de 75 millones de euros, significativamente superiores a la media de los años precedentes, y en las que se incluyen los 25 millones de euros de la inversión inicial en China. No obstante, el cash flow operativo (entendido como EBITDA - Capex) será sólido (en el entorno de los 100 millones de euros), proporcionando un año más, retornos por encima del coste de capital.

## Excelencia

Con el pilar de excelencia el Grupo Viscofan quiere resumir un modo de hacer en su relación con todos sus grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores, clientes y otros agentes del mercado y sociedad.

La tripa artificial es un producto de apariencia sencilla que esconde una gran complejidad de propiedades técnicas que requieren un *know-how* muy específico de difícil acceso, que hace este sector especialmente competitivo y dinámico, a la vez, con un gran valor añadido para nuestros clientes.

Estamos hablando de un producto que en términos generales llega hasta el consumidor final, bien como tripa comestible, bien como envoltura que da la apariencia a la salchicha, y su decisión de compra se verá influenciada por esta apariencia, pero a su vez, tiene que satisfacer a los productores cárnicos, cuyos principales parámetros de decisión son muy medibles y diferentes de la experiencia del consumidor: Estamos uniendo productividad y ahorros para nuestros clientes con un acabado perfecto y seguro para nuestros consumidores.

Esta actitud incluye una actividad de I+D muy proactiva, que busca soluciones, bien tecnológicas, bien de aplicaciones, que permiten mantener como ventaja competitiva una tecnología propia y en constante evolución.

Todo ello sustentado por un equipo humano excepcional, con ánimo de superación constante, conscientes del reto que supone el liderazgo de Viscofan y de la necesidad de seguir mejorando en competitividad todos los días. Excelencia supone un constante flujo de personas e ideas en todos los centros con iniciativas orientadas a apoyar e impulsar el desarrollo del talento de nuestra gente.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

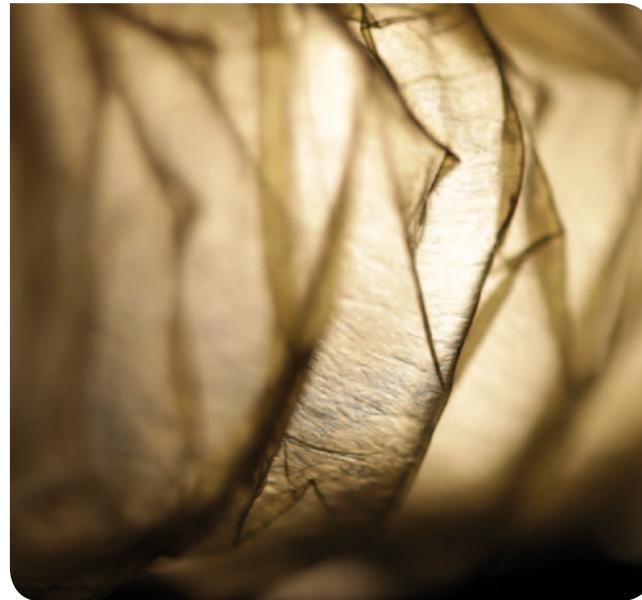
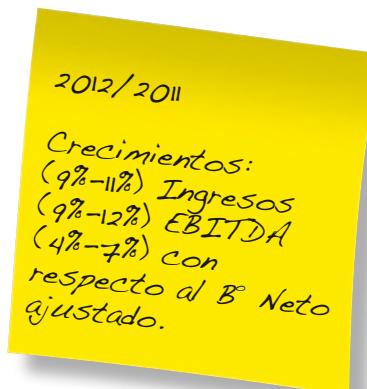
Directorio

## Be MORE: Resultados esperados en 2012

La estrategia Be MORE está compuesta de múltiples proyectos con diferentes horizontes temporales, y que suponen un importante compromiso por parte de todos los integrantes del Grupo Viscofan.

Fruto de este compromiso son la guía de resultados financieros esperados para el 2012, la compañía espera obtener una cifra de ingresos consolidada de entre 730 y 740 millones de euros (equivalente a un crecimiento interanual entre el 9% y el 11%) , con un EBITDA entre 177 y 182 millones de euros (crecimiento del 9% al 12%), y un beneficio neto de entre 102 y 105 millones de euros (un crecimiento del 4% al 7% con respecto al beneficio neto ajustado de 2011).

Estos objetivos incluyen como premisa un promedio de cotización del US\$ frente al € de 1,35, debido a que el 38% de los ingresos del grupo Viscofan están denominados en US\$ frente al 21% de los gastos denominados en dicha moneda.



## INFORME ANUAL 2011

[Viscofan hoy](#)  
[Carta del Presidente](#)  
[Viscofan en el Mundo](#)  
[Principales hitos](#)

[Soluciones y productos](#)  
[Productos](#)  
[Marcas](#)

[Estructura del grupo](#)  
[Participaciones significativas](#)  
[Consejo de administración](#)  
[Organigrama del grupo](#)

**Be MORE**  
[Pilares estratégicos](#)  
**Mercado y estrategia**

[Evolución de los negocios](#)  
[Cronología 2011](#)  
[Resultados económicos](#)

[Responsabilidad Corporativa](#)  
[Prácticas de Buen Gobierno](#)  
[Accionistas -](#)  
[Empleados](#)  
[Clientes, proveedores y mercado](#)  
[I+D+i](#)  
[Sostenibilidad](#)

[Directorio](#)

# Cronología 2011

Febrero

Se hacen públicos los resultados del año 2010.

Marzo

El Grupo IAN lanza la primera gama de platos listos de pollo.

Abril

Viscofan celebra Junta General de Accionistas de la sociedad.

Mayo

Publicación de los resultados correspondientes al primer trimestre de 2011.

Junio

Reducción del capital social por disminución del nominal de las acciones de 0,30 euros por acción a 0,01 euros por acción, y devolución a los accionistas de la aportación al capital en la cuantía de 0,29 euros por acción.

Julio

Publicación de los resultados correspondientes al primer semestre del año 2011.

Agosto

Aumento del capital social por elevación del valor nominal de las acciones hasta los 0,70 euros por acción, con cargo a reservas. El nuevo capital social pasa a ser de 32.622.577,40 euros.

Octubre

Ampliación de capital en 14,5 millones de euros en Viscofan Technology Suzhou Ltd, (China) para establecer en ese país una nueva planta de extrusión de colágeno.

Noviembre

Campaña de lanzamiento de platos Carretilla a base de pasta.

Diciembre

Se paga el dividendo a cuenta de los resultados del ejercicio 2011, acordado por el Consejo de Administración de la Sociedad, por un importe de 0,36 euros bruto por acción.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Resultados económicos 2011

Periodo de la Estrategia Be One						
Millones de euros	2011	2010	2009	2008	Dif 11/10	TACC 2008-11
Cifra de negocios	666,8	633,7	583,4	551,8	5,2%	6,5%
Beneficio bruto de explotación (EBITDA)	162,1	154,1	129,0	105,3	5,2%	15,5%
Margin bruto de explotación (EBITDA)	24,3%	24,3%	22,1%	19,1 %	0,0 p.p.	5,2 pp
EBIT	120,1	110,4	91,3	67,9	8,8%	21,0%
Margin EBIT	18,0%	17,4%	15,6%	12,3 %	0,6 pp	5,7 pp
Beneficio antes de impuestos	127,9	105,7	86,0	60,3	21,0%	23,5%
Beneficio neto atribuible	101,2	81,3	64,3	51,4	24,5%	25,4%
Beneficio neto ajustado (*)	98,4	81,3	64,3	51,4	21,0%	24,2%
Inversiones en capital	64,7	47,4	46,3	48,4	36,5%	10,2%
Patrimonio Neto	449,4	406,4	345,2	303,3	10,6%	14,0%
Deuda bancaria neta	61,5	59,8	90,5	122,4	2,8%	-20,5%
Capitalización al cierre del ejercicio	1.335,7	1.321,7	827,7	657,1	1,1%	26,7%
Pantilla media (Número de empleados)	4.081	3.816	3.899	4.085	7,0%	0,0%
Deuda bancaria neta/Patrimonio neto	13,7	14,7	26,2	40,4	-1,0 p.p.	-26,7 p.p.
ROE (**)	23,0	21,6	19,8	17,2	1,4 p.p.	5,8 p.p.
<b>Euros</b>						
Precio por acción al cierre del ejercicio	28,7	28,4	17,8	14,1	1,1%	26,8%
Beneficio neto atribuido por acción	2,172	1,745	1,379	1,101	24,5%	25,4%
Remuneración propuesta por acción (***)	1,000	0,800	0,623	0,500	25,0%	26,0%

(\*) Beneficio neto ajustado excluye el impacto positivo no recurrente de 2.843 miles de euros en resultado neto del acuerdo extrajudicial alcanzado en Serbia en relación al pasivo financiero con Vojvodanska banka a.d. registrado en el mes de junio de 2011.

(\*\*) Beneficio Neto / Patrimonio neto medio.

(\*\*\*) Incluye dividendos, devolución del nominal, devolución de la prima de emisión y prima por asistencia a la JGA.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Principales conclusiones resultados enero-diciembre 2011

- +24% en el crecimiento interanual del resultado neto hasta los €101,2MM y del 21% excluyendo resultados no recurrentes<sup>1</sup>.
- +5% en el crecimiento interanual del EBITDA<sup>2</sup> consolidado hasta los €162,1MM en un año caracterizado por la presión en costes unitarios de materias primas y energía.
- Margen EBITDA<sup>3</sup> 24,3%, estable frente al año anterior a pesar de la presión en costes y la debilidad de las principales divisas comerciales frente al €. Excluyendo el impacto de los tipos de cambio<sup>4</sup>, el margen EBITDA se sitúa en 25,2% (+0,9 p.p. vs. 2010).
- +5% en el crecimiento de los ingresos consolidados que alcanzan los €666,8MM impulsados por la fortaleza de los volúmenes en la división de envolturas, y la solidez del negocio de alimentación vegetal.
- Ante el incremento de la demanda observada en el mercado el Grupo Viscofan ha acelerado los planes de crecimiento, destinando a inversión €64,7MM en el ejercicio 2011 (+36,6% vs. 2010).

- El Grupo Viscofan ha superado sus objetivos anuales de ingresos (€660MM – €665MM) gracias a la fortaleza de los volúmenes en las áreas emergentes. Si bien, la decidida apuesta por acelerar los planes de crecimiento, principalmente en dichas áreas, ha mantenido el margen EBITDA estable frente al año anterior, situando el EBITDA con un crecimiento inferior al esperado en los objetivos del año (€166MM - €168MM). No obstante, el resultado neto excluyendo resultados no recurrentes se sitúa muy por encima de los objetivos del año con €98,4MM vs. la previsión de €89MM - €91MM.
- El Consejo de Administración en su reunión de 29 de febrero de 2012 ha acordado proponer a la Junta de Accionistas un dividendo complementario de 0,634€ por acción. De este modo, la retribución total a los accionistas asciende a un total de 1,00€ por acción, un 25,0% superior a la remuneración total de 0,80€ aprobada en el ejercicio anterior.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

1 El Beneficio neto ajustado excluye el impacto positivo no recurrente de 2.843 miles de euros en resultado neto del acuerdo extrajudicial alcanzado en Serbia en relación al pasivo financiero con Vojvodanska banka a.d. registrado en el mes de junio de 2011.

2 EBITDA = Resultado de Explotación (EBIT) + Amortización de inmovilizado

3 Margen EBITDA = EBITDA / Ingresos

4 Crecimiento en moneda constante: A efectos comparativos el crecimiento ex-forex excluye el impacto de los diferentes tipos de cambio aplicados en la consolidación de las cuentas y el impacto de la variación del US\$ en las transacciones comerciales



## Resultados 2011: Grupo Consolidado

### Resumen cuenta de resultados financieros Grupo Viscofan

'000 euros	Ene-Dic' 11	Ene-Dic' 10	Variación
Importe neto de la cifra de negocios	666.812	633.726	5,2%
EBITDA	162.142	154.143	5,2%
<i>Margen EBITDA</i>	<i>24,3%</i>	<i>24,3%</i>	<i>0,0 p.p.</i>
EBIT	120.092	110.386	8,8%
Beneficio neto	101.245	81.346	24,5%
Beneficio neto ajustado <sup>1</sup>	98.402	81.346	21,0%

1 El Beneficio neto ajustado excluye el impacto positivo no recurrente de 2.843 miles de euros en resultado neto del acuerdo extrajudicial alcanzado en Serbia en relación al pasivo financiero con Vojvodanska banka a.d. registrado en el mes de junio de 2011.

El importe neto de la cifra de negocios encadena el séptimo año consecutivo de crecimiento con €666,8MM, un 5,2% más que en el ejercicio fiscal de 2010. Este comportamiento de los ingresos es consecuencia de la fortaleza de los volúmenes en ambas divisiones: La división de envolturas crece en ingresos un 4,8% hasta los €564,5MM; y la división de alimentación vegetal lo hace en un 7,3% y alcanza los €102,3MM.

En términos acumulados la debilidad de las principales divisas comerciales frente al €, especialmente el US\$ (4,9% vs. 2010), han erosionado el crecimiento de los ingresos obtenido por el Grupo Viscofan. Excluyendo el impacto de la variación de los tipos de cambio, los ingresos consolidados del ejercicio crecen un 6,8% frente al año anterior.

Los gastos por consumos<sup>5</sup> en 2011 suben un 6,7% frente al año anterior, hasta los 180,8 millones de euros, impulsados por el fuerte crecimiento de los volúmenes, especialmente en la segunda mitad del año, y el aumento del precio unitario de las materias primas, principalmente las derivadas de celulosa y otras materias primas auxiliares como la sosa cáustica, la glicerina y las poliamidas.

La decidida apuesta por capturar el crecimiento en áreas emergentes ha impulsado el aumento de los ingresos, si bien, el mayor coste de las materias primas, y una evolución desfavorable del mix de precios han reducido el margen bruto<sup>6</sup> que en el conjunto del año cae en 0,4 p.p. vs. 2010 hasta 72,9%.

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

5 Gasto por consumo = Variación de existencias + Aprovisionamientos

6 Margen bruto = (Ingresos - Gastos por consumo) / Ingresos

En el conjunto del ejercicio de 2011 los Otros gastos de explotación ascienden a €196,9MM, un 7,2% superior al registrado el año anterior. Dentro de este epígrafe cabe destacar la subida de los precios del gas, derivados del petróleo y electricidad, que ha supuesto un incremento en los costes de energía del 9,2% frente al año anterior.

En este ejercicio se han llevado a cabo aumentos de capacidad productiva, una mayor consolidación en la producción de plisado en China, e incrementos de volumen producido en la mayoría de los centros fabriles como consecuencia de la demanda del mercado. Para responder a este crecimiento la plantilla media del año ha registrado un aumento del 7,0% hasta un total de 4.081 personas, de las cuales 3.699 pertenecen a la división de envolturas y 382 a la de alimentación vegetal (donde se incluye incorporación del personal en Lingbao Baolihao Food Industrial Co. Ltd.<sup>7</sup>, compañía que ha pasado a consolidarse por integración global desde agosto de 2011). Este esfuerzo de expansión, se compensa parcialmente con un mejor redimensionamiento de la plantilla en la República Checa, Alemania, Estados Unidos y México.

En este contexto, los gastos de personal acumulados a diciembre de 2011 se sitúan en €137,6MM, un 1,0% más que en el ejercicio anterior gracias a la optimización en el uso de los recursos y a las mejoras en productividad y competitividad. Fruto de estas mejoras, los gastos de personal del año representan un 20,6% de los ingresos consolidados frente al 21,5% en 2010.

El EBITDA acumulado crece un 5,2% hasta €162,1MM. Excluyendo el impacto de la variación de los tipos de cambio, el EBITDA acumulado crece un +10,6% frente al año anterior.

En un entorno especialmente adverso en materias primas, energía y volatilidad de divisas, el margen EBITDA acumulado se sitúa estable en el 24,3% gracias a la mejora de la productividad, y a las medidas de austeridad y control del gasto. Es especialmente significativo señalar que excluyendo el impacto del tipo de cambio, el margen EBITDA crece en +0,9 p.p. hasta 25,2%.

El EBIT consolidado asciende a €120,1MM (+8,8% vs. 2010) dejando el margen EBIT consolidado del año en 18,0% (+0,6 p.p. por encima del alcanzado el año anterior).

El beneficio antes de impuestos asciende a €127,9MM, superando en un 21,0% el beneficio antes de impuesto del ejercicio anterior.

Este incremento del beneficio antes de impuestos se explica principalmente por el crecimiento del EBIT (+8,8% vs. 2010), por el positivo resultado de las diferencias de cambio (€6,6MM de resultado positivo frente a las pérdidas de €2,8MM en 2010), y el acuerdo entre Koteks Viscofan d.o.o. (filial de Viscofan S.A. con sede en Serbia) y Vojvodjanska Banka a.d. que canceló definitivamente el pasivo financiero con esta entidad y que supuso un resultado financiero no recurrente positivo consolidado para el Grupo Viscofan por valor de 3,3 millones de euros.

La tasa fiscal efectiva del ejercicio 2011 se ha situado en 20,8% frente al 23,1% del ejercicio fiscal anterior. La diferencia entre la tasa impositiva teórica y la tasa impositiva efectiva corresponde, básicamente, a la diferencia entre las distintas tasas impositivas de las filiales no residentes en Navarra (domicilio fiscal de Viscofan S.A.) que tributan en cada uno de los países en que operan, aplicándose el tipo

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Diretorio

<sup>7</sup> En agosto de 2011 el Grupo Viscofan adquirió el 50% que aún no poseía de la compañía Lingbao Baolihao Food Industrial Co. Ltd. dedicada principalmente al procesado de espárragos, con sede en la provincia de Henan (China)

de gravamen vigente en el impuesto sobre sociedades (o impuesto equivalente) sobre los beneficios del periodo y a la consideración de deducciones fiscales por inversión en algunas filiales del Grupo.

El Beneficio del ejercicio supera los €101,2MM, un nuevo máximo histórico, y crece un 24,5% frente al año anterior, (+21,0% excluyendo resultados no recurrentes), significativamente superior al crecimiento del +10% al +12% esperado en el guidance del año.

La deuda bancaria neta del Grupo Viscofan a cierre del ejercicio fiscal es de €61,5MM, un 2,8% superior a la deuda neta a cierre del ejercicio anterior, situando el apalancamiento financiero del Grupo Viscofan en 13,7% vs. 14,7% en diciembre de 2010.

La fortaleza de la generación de caja procedente de las actividades operativas ha permitido que en este 2011 se haya incrementado la inversión (€64,7MM vs. €47,4MM en 2010) destinada en gran medida a incrementar la capacidad productiva, así como hacer frente a las necesidades de circulante derivada de la expansión del Grupo, y al aumento de los pagos destinados a la remuneración de los accionistas.

Con estos resultados, el Consejo de Administración en su reunión de 29 de febrero de 2012 ha acordado proponer a la Junta de Accionistas un dividendo complementario de 0,634€ por acción.

De este modo, la retribución total a los accionistas asciende a un total de 1,00€ por acción, incluyendo el dividendo a cuenta de 0,360€ por acción pagado el 22 de diciembre de 2011, el mencionado dividendo complementario de 0,634€ por acción, y la prima

de asistencia a la Junta de 0,006€ por acción. Esta propuesta supera en un 25,0% la remuneración total de 0,80€ aprobada en el ejercicio anterior.

Es importante resaltar los avances alcanzados durante el periodo estratégico Be ONE (2009-2011) donde el Grupo Viscofan ha crecido un 21% en el importe neto de la cifra de negocio, un 54% en el EBITDA consolidado, lo que supone una mejora de márgenes de 5 p.p.; y un resultado neto que supera los €100MM y que prácticamente duplica el resultado neto a cierre de 2008.

La estrategia Be ONE ha supuesto un intenso trabajo interno con un claro objetivo: reforzar el liderazgo del mercado y mejorar la rentabilidad de sus operaciones. Para ello se ha apoyado en medidas orientadas a mejorar sus economías de escala: un mejor alineamiento de la organización, mejoras de eficiencias y productividades de sus implantaciones actuales, y un modelo de gestión apoyado en centros de excelencia por familias de producto.

A cierre del ejercicio 2011 el Grupo Viscofan se encuentra en una situación más sólida para afrontar los nuevos retos de crecimiento a medio plazo en el mercado de envolturas en todos los segmentos en los que el Grupo Viscofan está presente: celulósica, colágeno, fibrosa y plásticos.

Es en este contexto de crecimiento donde el Grupo Viscofan ha situado su plan estratégico Be MORE para el periodo 2012-2015, basándose en iniciativas que impulsen el crecimiento del mercado, la optimización de los recursos, los retornos a los grupos de interés y la excelencia de las operaciones.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Resultados 2011: Envolturas

### Resumen cuenta de resultados financieros Envolturas

'000 euros	Ene-Dic' 11	Ene-Dic' 10	Variación
Importe neto de la cifra de negocios	564.544	538.455	4,8%
EBITDA	153.597	146.260	5,0%
<i>Margen EBITDA</i>	<i>27,2%</i>	<i>27,2%</i>	<i>0,0 p.p.</i>
EBIT	114.646	105.479	8,7%
Beneficio neto	97.068	77.457	25,3%
Beneficio neto ajustado <sup>1</sup>	94.225	77.457	21,6%

1 El Beneficio neto ajustado excluye el impacto positivo no recurrente de 2.843 miles de euros en resultado neto del acuerdo extrajudicial alcanzado en Serbia en relación al pasivo financiero con Vojvodanska banka a.d. registrado en el mes de junio de 2011.

El ejercicio 2011 se ha caracterizado por un aumento de la demanda superior a la media histórica de crecimiento en el sector.

Para responder a dicho crecimiento, el Grupo Viscofan ha llevado a cabo a lo largo del ejercicio aumentos de capacidad, especialmente en el segmento de colágeno con nuevas instalaciones en España y máquinas "superfast" en Alemania. Fruto de los aumentos de capacidad y del enfoque comercial a las áreas con mayor potencial de crecimiento se ha alcanzado un nuevo máximo en los volúmenes de ventas e ingresos.

Los ingresos de la división de envolturas acumulados del ejercicio se sitúan en €564,5MM, y crecen un 4,8% frente al año anterior:

- De este importe, los ingresos procedentes de cogeneración en España y México ascienden a €45,2MM (+5,3% vs. 2010);
- Las ventas de envolturas ascienden a €519,3MM, un crecimiento del 4,8% vs. 2010, con aumentos de volúmenes en todas las familias de envolturas (celulósica, colágeno, fibrosa y plásticos).

A pesar de la recuperación del US\$ frente al € en el último trimestre del año, en el conjunto del año la evolución de los ingresos se ha visto negativamente afectada por la evolución de las principales divisas comerciales, especialmente el US\$ (4,9% depreciación vs. 2010). El importe neto de la cifra de negocios excluyendo la variación de los tipos de cambio aplicados en consolidación acumulado a diciembre de 2011 crece un 6,7%.

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

En cuanto a los ingresos por áreas geográficas<sup>8</sup> la evolución en 2011 es:

- En Europa y Asia los ingresos crecen un 11,6% frente a 2010 con €291,3MM.
- En Norteamérica los ingresos se reducen un 2,0% hasta los €184,6MM.
- En Latinoamérica, los ingresos ceden un 0,6% frente al año anterior hasta los €88,6MM.

La tendencia de incrementos de precios de materias primas ha sido una constante a lo largo del ejercicio, que el Grupo Viscofan ha contrarrestado parcialmente con medidas de optimización de compras, reducción de "waste" productivo y mejoras tecnológicas. Con ello, los gastos por consumo acumulados en el ejercicio se sitúan en €120,5MM, un 6,3% superior al año anterior.

Los proyectos de crecimiento del Grupo Viscofan llevan asociados un importante esfuerzo en recursos humanos y un redimensionamiento de la plantilla a las necesidades globales del Grupo. De este modo, la plantilla media de la división de envolturas se sitúa en 3.699 personas, un 5,0% más que en 2010 principalmente por el aumento de la plantilla en España, Brasil, Serbia y China asociado a los planes de expansión, y que se compensan parcialmente con reducciones en la República Checa, Alemania y Norteamérica.

A pesar de la mayor dimensión del Grupo, los gastos de personal acumulados del ejercicio se mantienen estables con respecto al año anterior en €126,6MM, y representan un 22,4% de los ingresos acumulados del ejercicio frente al 23,5% del mismo periodo del ejercicio anterior.

Los Otros Gastos de Explotación de la división de envolturas crecen un 7,3% en el ejercicio 2011 hasta €173,4MM, con los gastos de energía subiendo un 9,2% frente al año anterior.

El EBITDA del ejercicio 2011 muestra un comportamiento positivo, creciendo un 5,0% frente al año anterior con €153,6MM, y manteniendo el margen EBITDA estable en el 27,2%.

La estabilidad del margen EBITDA acumulado se debe principalmente al adverso impacto de las divisas, que restan 1,0 p.p. al margen EBITDA consolidado. Excluyendo el impacto de los tipos de cambio, el EBITDA acumulado de la división de envolturas crece un 10,6% frente a 2010.

En términos de EBIT la división de envolturas alcanza los €114,6MM en 2011, una mejora del +8,7% frente al EBIT de 2010.

El crecimiento en los resultados operativos, junto con el positivo resultado financiero procedente de las diferencias de cambio y la fortaleza financiera de la compañía se trasladan al resultado neto de la división de envolturas. De este modo, el resultado neto crece un 25,3% en 2011 vs. 2010 hasta los €97,1MM

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

8 Ingresos por origen de ventas

## Resultados 2011: Grupo IAN

### Resumen cuenta de resultados financieros alimentación vegetal

'000 euros	Ene-Dic' 11	Ene-Dic' 10	Variación
Ingresos	102.268	95.271	7,3%
EBITDA	8.545	7.883	8,4%
Margen EBITDA	8,4%	8,3%	0,1 p.p.
EBIT	5.446	4.907	11,0%
Beneficio neto	4.177	3.889	7,4%

En un entorno de desaceleración económica muy acusada en España, con especial impacto en los hábitos de consumo, el ejercicio 2011 ha supuesto un gran reto para la división de alimentación vegetal. El Grupo IAN ha sido capaz de reforzar su liderazgo en el sector, siendo un referente sólido y fiable tanto para consumidores como para los distribuidores, ganando cuota de mercado en el sector, especialmente en las divisiones de tomate y platos preparados.

El crecimiento en los volúmenes de venta en los segmentos de tomate, aceituna y platos preparados han permitido alcanzar una cifra de ingresos de €102,3MM, un 7,3% superior al año anterior, contrarrestando el descenso en las ventas de espárrago.

En el ejercicio 2011, Carretilla ha ido ampliando su cartera de productos en la línea de platos preparados, entre las que destaca el lanzamiento en el último trimestre de una nueva línea de platos preparados de pasta.

El lanzamiento de nuevos productos responde a la positiva acogida que están teniendo los platos preparados, donde Carretilla se consolida como uno de los líderes de referencia de este segmento, tanto por la calidad de sus productos como por amplitud y disponibilidad de gama donde Carretilla cuenta ya con más de 40 referencias. Reflejo de este liderazgo es el crecimiento del 40,3% en las ventas de platos preparados registradas en el presente ejercicio.

El crecimiento de volúmenes permite la mejora en los ratios de utilización de la capacidad productiva que ha permitido contrarrestar el descenso en los márgenes brutos como consecuencia de la elevada presión alcista en el coste unitario de las materias primas. Así, el EBITDA a 2011 crece un 8,4% en comparación con el año anterior, hasta los €8,5MM.

El margen EBITDA del año se sitúa en 8,3% (+0,1 p.p. vs. 2010).

El crecimiento operativo se traslada a un resultado neto de €4,2MM (+7,4% vs. 2010).

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

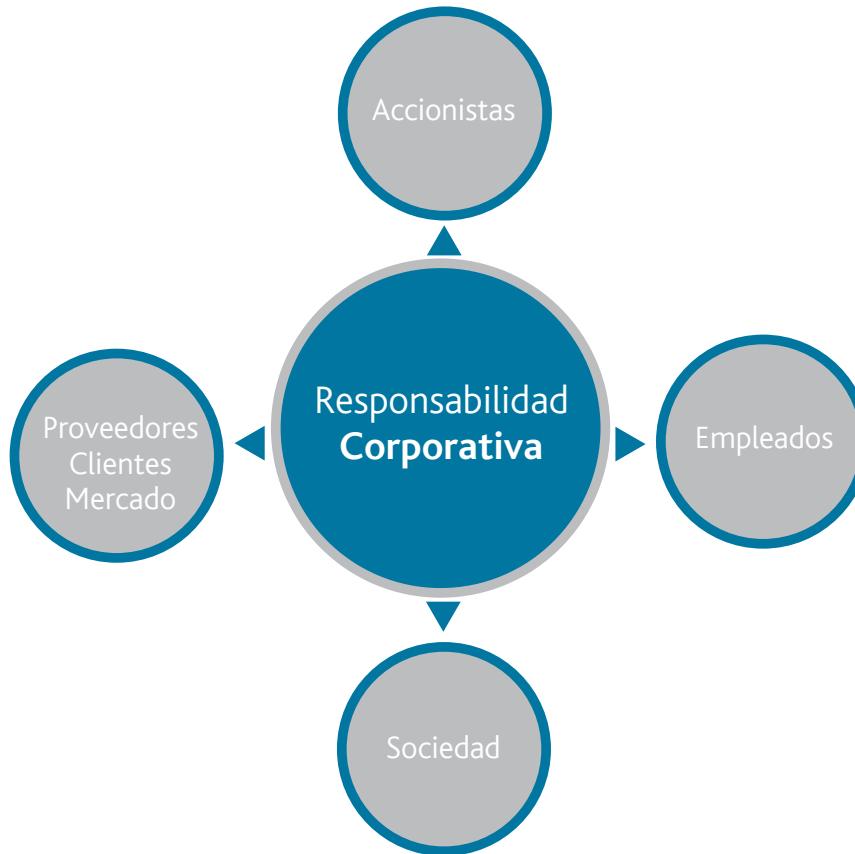
Directorio

# Responsabilidad Corporativa

Viscofan entiende la Responsabilidad Corporativa como el modo en el que se relaciona con sus Grupos de interés: accionistas, clientes, proveedores, empleados y la sociedad.

El Grupo Viscofan tiene un sólido compromiso con todos sus grupos de interés, con canales de diálogo continuo y actuando de manera ética y sostenible para la creación de valor.

Compromiso que nace en la propia misión de la compañía: "Satisfacer las necesidades de la industria alimentaria mundial, mediante envolturas artificiales, que generen valor para nuestros grupos de interés." Y que se llevan a cabo a través de iniciativas específicas y tareas de seguimiento.



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

**Responsabilidad Corporativa**  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Accionistas. Prácticas de Buen Gobierno

Viscofan concede gran importancia al buen gobierno corporativo, adoptando la mayor parte de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas en España, explicando los motivos en los casos de no seguimiento.

El Código de Buen Gobierno Corporativo es el código ético de los órganos de administración y gestión de las sociedades cotizadas, cuyo fin principal consiste en coordinar la actual estructura de la sociedad y sus objetivos de negocio con la protección de los derechos de los accionistas.

La compañía reporta cada año un Informe Anual de Gobierno Corporativo que garantiza el seguimiento de dicho código, la normativa interna en los diversos órganos de administración de la sociedad, así como su revisión periódica. De las 58 recomendaciones de buen gobierno identificadas en el Código unificado de buen gobierno corporativo, el Grupo Viscofan cumple un 87,9%; cumple parcialmente un 3,4%; no aplican un 6,9% y explica el 1,7% restante.

El Grupo Viscofan pone a disposición del público las principales normas internas que complementan la normativa aplicable con el fin de garantizar un adecuado sistema de gobierno corporativo en el Grupo Viscofan.

Dicha normativa interna está compuesta principalmente por:

- Estatutos sociales: Normas básicas por las que se rigen la sociedad y todos sus órganos. En ellos se encuentran recogidos las principales características y principios de actuación de la Junta General de accionistas, el Consejo de Administración, la Comisión Ejecutiva y la Comisión de Auditoría.

• Reglamento de la Junta General: Principios básicos por los que se debe regir la Junta General de accionistas en aras de fomentar la transparencia, garantizar los derechos de los accionistas y su acceso a la información de la Sociedad. Regula el funcionamiento de la Junta General de Accionistas en cuanto a su convocatoria, asistencia, celebración, acta y acceso a la información previa y de la propia Junta General por parte de los accionistas.

• Reglamento del Consejo de Administración: Determina los principios de actuación del Consejo de Administración, incluyendo un mecanismo de evaluación, las reglas de organización y funcionamiento del mismo, las normas de conducta de sus miembros y los principios generales que han de regir su actuación. Regula también las comisiones existentes en el seno del Consejo de Administración, sus reglas de organización y funcionamiento, su misión y competencias.

• Código de conducta: Contiene los principios éticos de actuación y las pautas de conducta que deben seguir los administradores, directores y empleados del Grupo Viscofan en el desarrollo de su actividad profesional. Los principios éticos generales que se recogen en dicho Código se resumen en Respeto y defensa de los Derechos Humanos; Sostenibilidad; Integridad, responsabilidad y transparencia; Respeto y no discriminación; Eficiencia; y Lealtad.

• Reglamento Interno de Conducta en Materias Relacionadas con el Mercado de Valores: Pautas de comportamiento requeridas para asegurar que las actuaciones institucionales y personales de los Consejeros y el personal de la Sociedad se llevan a cabo en estricto cumplimiento de la legalidad vigente para fomentar la transparencia en los mercados y para preservar, en todo momento, el interés de los inversores.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

Todas estas normas internas están accesibles a los accionistas y al público general en la página web de la compañía ([www.viscofan.com](http://www.viscofan.com)), en la página web de la CNMV, así como en el Registro Mercantil de Navarra donde se ha procedido a su inscripción.

En 2011 el Grupo Viscofan ha establecido el Comité de Responsabilidad Corporativa y Cumplimiento Normativo y el Comité de Ética, compuesto por miembros de la sociedad que no pertenecen al Consejo de Administración cuyo objetivo es velar por el cumplimiento normativo interno y la legislación aplicable, así como generar un canal de comunicación que facilite la interpretación de las normas y un canal de aviso en caso de incumplimiento.

### Accionistas y Junta General

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la Sociedad y constituye el ámbito donde los accionistas de la Sociedad deciden por mayoría los asuntos propios de su competencia.

Viscofan establece el principio de "una acción, un voto" que favorece la igualdad de trato entre los distintos accionistas de la compañía. Además, existe una única clase de acciones, que concede los mismos derechos y obligaciones a todos los accionistas de la sociedad.

Durante los últimos años Viscofan ha venido impulsando una serie de iniciativas para facilitar la transparencia, comunicación, y participación de los accionistas en la Sociedad, principalmente a través de la Junta General que se reúne anualmente para tratar sobre los asuntos más importantes que conciernen a la Sociedad.

Entre estas iniciativas destaca la prima de asistencia a las acciones presentes o representadas en la Junta General que hayan sido acreditadas debidamente. En el presente ejercicio 2012, se ha propuesto de

nuevo una prima por acción de 0,006 euros. Asimismo y con idéntica finalidad, Viscofan también facilita a sus accionistas el ejercicio del voto a distancia o, en su caso, la delegación de voto, a través de medios electrónicos.

Como resultado de las medidas adoptadas, en la última Junta General celebrada el 14 de abril de 2011 el porcentaje de participación fue del 76,28% del capital de la compañía frente al 75,58% del año anterior. De dicho porcentaje, 4,75%, estaban presentes y un 71,53% representados al haber ejercido su derecho a la delegación.

Estas cifras confirman los elevados índices de participación de los accionistas en las Juntas Generales de Viscofan en los últimos años, por encima de la media de las sociedades cotizadas.

Además, la compañía pone a disposición de sus accionistas un foro electrónico, en su página web [www.viscofan.com](http://www.viscofan.com) orientado a facilitar las comunicaciones entre accionistas que tengan por objeto:

- Propuestas que pretendan presentarse como complemento del orden del día anunciado en la convocatoria de la Junta General.
- Solicitudes de adhesión a dichas propuestas.
- Iniciativas para alcanzar el porcentaje suficiente para el ejercicio de un derecho de minoría previsto en la ley.
- Ofertas o peticiones de representación voluntaria.

Finalmente, los accionistas disponen de una dirección de correo electrónico específica: [info-inv@viscofan.com](mailto:info-inv@viscofan.com), un teléfono específico de atención al accionista: +34 948 198 436, a los que pueden dirigirse, a la vez que se cuenta con la oficina del accionista, cuya misión es mantener informados y atender a las necesidades que en su calidad de accionistas les puedan surgir.

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clients, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Consejo de Administración

El consejo de Administración es el órgano encargado de la representación y administración de la Sociedad.

Su función esencial es la supervisión general de cuantos aspectos formen parte de la sociedad Viscofan y, en su caso, de las sociedades que componen su grupo de empresas.

El consejo de Viscofan, de acuerdo con los Estatutos de la sociedad, puede estar formado por un máximo de 9 y un mínimo de 3 consejeros. Actualmente está formado por ocho consejeros, de los que uno, el Presidente, es ejecutivo y siete independientes cumpliendo así con las actuales recomendaciones del buen gobierno corporativo, al tener un 87,5% de consejeros independiente. El secretario del consejo no ostenta la condición de consejero.

Constituyen materias de exclusivo conocimiento del Consejo de Administración en pleno, además de aquéllas que le están reservadas por ley, las políticas y estrategias generales de la sociedad, y en particular, entre otras: el Plan estratégico o de negocio, la política de inversiones y financiación, la política de gobierno corporativo y de responsabilidad social corporativa; la política de retribuciones, el nombramiento y evaluación de los altos directivos; la política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control, incluyendo la información financiera; la estructura de Grupo; las operaciones vinculadas; la política de información a accionistas, mercados y opinión pública; las facultades de organización del propio Consejo de Administración.

Para llevar a cabo sus funciones con el rigor que éstas exigen, el Consejo de Administración de la Sociedad celebra reuniones periódicas.

A lo largo de 2011 el Consejo se reunió en 11 ocasiones.

No existen limitaciones estatutarias para el nombramiento de consejeros por la Junta General de accionistas o para la renovación del cargo por períodos sucesivos.

Asimismo, tal y como se recoge en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, el Consejo de Administración ha seguido las propuestas realizadas por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones para el nombramiento de consejero independiente y ha mantenido la información sobre el perfil de todos sus consejeros, sus derechos de voto en la Sociedad y la política de retribuciones adoptada, incluyendo las retribuciones percibidas por todos los conceptos en el año 2010, que fueron sometidas a votación consultiva en la Junta General celebrada el 14 de abril de 2011.

## Comisiones del Consejo

Para su mejor funcionamiento, el Consejo tiene constituidas tres comisiones:

### Comité Ejecutivo

Integrada por tres consejeros, uno ejecutivo y dos independientes. Este comité tiene delegadas todas las facultades decisorias del Consejo excepto las indelegables y la venta, permuta y gravamen de bienes inmuebles e instalaciones industriales.

La Comisión Ejecutiva, que se reunió en 11 ocasiones a lo largo de 2011, está obligada a informar puntualmente al Consejo de los asuntos tratados y los acuerdos tomados.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Comisión de Auditoría

La composición actual es de cuatro consejeros, presididos por un consejero independiente. Las funciones de la Comisión de Auditoría incluyen, entre otras, supervisar los servicios de auditoría interna, conocer el proceso de información financiera y de los sistemas internos de control de la Sociedad, proponer auditor externo, revisar el plan de auditoría y los resultados de su ejecución, y verificar que la Alta dirección tiene en cuenta sus recomendaciones, informar sobre las Cuentas financieras y reportes intermedios haciendo mención a los sistemas internos de control, al control de su seguimiento y cumplimiento a través de la auditoría interna, cuando proceda, así como, en su caso, a los criterios contables aplicados. Deberá también informar al Consejo de cualquier cambio de criterio contable y de los riesgos del balance y de fuera del mismo.

La Comisión de Auditoría se reunió en 8 ocasiones en 2011.



## Comisión de Nombramientos y Retribuciones

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones está integrada por tres consejeros, todos ellos independientes. Esta Comisión propone el nombramiento de los consejeros independientes e informa sobre el resto de consejeros, informa sobre los nombramientos y ceses de altos directivos, informa al Consejo sobre las cuestiones de diversidad de género y propone al Consejo la política de retribución de Consejeros y altos cargos, así como las políticas de remuneración en acciones y opciones cuando proceda y las políticas de retribución de los consejeros y altos directivos a largo plazo.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reunió en 3 ocasiones en el ejercicio 2011.

La composición, funciones, reglas de organización y funcionamiento, así como las responsabilidades que tienen atribuidas cada una de las comisiones del Consejo se encuentran detalladas en los reglamentos y estatutos de la sociedad, así como en el Informe Anual de Gobierno Corporativo que se encuentra disponible para su consulta en la página web [www.viscofan.com](http://www.viscofan.com).

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Retribución del Consejo

Los estatutos de Viscofan S.A. aprobados por la Junta General de accionistas establecen que la remuneración del Consejo es del 1,5% de los beneficios líquidos antes de impuestos que se distribuirá entre sus miembros en la forma en que decida el Consejo. Igualmente, la remuneración de la Comisión Ejecutiva es del 1,5% de los beneficios líquidos antes de impuestos, que se distribuirá entre sus miembros en la forma que decida la Comisión.

En el ejercicio 2011 el Consejo de Administración recibió una remuneración total procedente de la sociedad y su grupo de filiales en concepto de atenciones estatutarias y dietas por valor de 2.300 miles de euros, un 0,7% inferior al total de la remuneración obtenida en el ejercicio anterior.

La compañía ha puesto a disposición de los accionistas el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros y de la alta dirección del Grupo Viscofan, explicando la política de remuneración del consejo en 2011 y la remuneración de la alta dirección, que en 2011 ascendió a 3.681 miles de euros.

Con el objetivo de adaptarse a las mejores prácticas de gobierno corporativo, la Comisión de Nombramientos y Remuneración ha propuesto al Consejo de Administración que la política de remuneración del Consejo de Administración y los Comités y Comisiones que dimanan de él sean revisadas por un asesor externo, y que los resultados de dicha revisión sean presentados en la Junta General de accionistas de 2013.

## Control del riesgo

La política de gestión de riesgos del Grupo Viscofan está reflejada en su normativa interna, tanto en el procedimiento que regula dicha gestión como en los distintos reglamentos internos de los órganos que están involucrados en la misma.

Viscofan ha establecido procedimientos de gestión de riesgos para identificarlos, clasificarlos, ordenarlos y establecer medidas que eliminan o mitiguen su posible impacto.

Las políticas de control de riesgos son una prioridad para la Comisión de Auditoría, que tiene como función específica supervisar la adecuación de las políticas y procedimientos de control implantados y revisar los sistemas de control interno y gestión de riesgos para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y se den a conocer adecuadamente.

El Grupo Viscofan cuenta con un departamento de auditoría interna, que reporta directamente a la Comisión de Auditoría. Facultado para examinar y evaluar los sistemas y procedimientos de control y mitigación de los riesgos, así como las metodologías utilizadas.

La Alta dirección es la encargada de identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrentan en el transcurso de su actividad, y emprender las medidas adecuadas para prevenir la aparición de dichos riesgos, o en su caso, disminuir o eliminar su impacto.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

Durante el año 2011 se ha creado el Comité de Responsabilidad Corporativa y Cumplimiento Normativo que incluye entre sus funciones la de supervisar riesgos específicos de la compañía en relación con la responsabilidad penal o cualquier otro incumplimiento normativo.

Para facilitar la comunicación de riesgos o incumplimientos se ha creado la Oficina de ética, donde las personas que desarrollan su actividad profesional en el Grupo Viscofan pueden avisar de incumplimientos normativos o de pautas de comportamiento que no se adecúen a los principios éticos de actuación, así como un Comité de Ética que ayude a la interpretación del Código de conducta en caso de duda, proponga áreas de mejora y realice el seguimiento de incumplimientos.

La descripción general de la política de riesgos del Grupo Viscofan se encuentran detallados en el apartado D) del informe anual de gobierno corporativo, del que extraemos el siguiente resumen:

### Principales riesgos identificados:

En el ejercicio de sus respectivas funciones, el Grupo Viscofan ha seguido avanzando en la identificación, clasificación, ordenación y actualización de los riesgos existentes así como en la implantación de sistemas de control y medidas de prevención para evitar su aparición, y en la incorporación de sistemas que permitan reducir al máximo su impacto en caso de ocurrencia

Con independencia de todos los riesgos que pueden afectar a Viscofan y sin pretender hacer una descripción exhaustiva de los mismos, nos centramos en describir aquellos riesgos identificados como de mayor posibilidad de ocurrencia o impacto durante el ejercicio 2011, que corresponden con aquellos en los que se ha incrementado la adopción de medidas para su prevención o para la reducción de sus consecuencias en caso de que finalmente se produzcan:

### RIESGOS FINANCIEROS

#### A) Integridad de la elaboración de la información financiera

Se ha implantado un sistema de control interno de la información financiera en el que, además de los órganos responsables de la gestión de riesgos, la Dirección Financiera Corporativa ha sido la encargada de su diseño, puesta en marcha y difusión, con el apoyo de los Departamentos Financieros de cada una de las sociedades del grupo Viscofan, y de la Dirección de Auditoría Interna.

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Crónica 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## **B) Rentabilidad y éxito de las inversiones acometidas**

Se ha consolidado el procedimiento de decisión y seguimiento de inversiones a través de un Comité creado al efecto y con el fin de regular, la probación, incorporación de nuevos proyectos, autorización y el control periódico y seguimiento de las inversiones.

Asimismo, teniendo en cuenta los planes de expansión en países como Serbia y China, se ha reforzado la estructura organizativa corporativa en la Dirección de Operaciones, para poder garantizar el cumplimiento de las tareas clave, en los plazos establecidos, ajustándose en la medida de lo posible a los presupuestos elaborados.

## **C) Riesgo de tipo de cambio**

El Grupo cuenta con centros de producción importantes en Estados Unidos, Brasil, México y Unión Europea, cuatro de las áreas donde mayores ventas se generan. Asimismo, el Grupo está aumentando la capacidad de producción en China, otro mercado con alto potencial comercial. Esto le permite, en parte una cobertura natural del negocio.

Como complemento a esta cobertura natural de negocio, para controlar el riesgo de tipo de cambio que surge de transacciones comerciales futuras, las entidades del Grupo utilizan contratos de divisa a plazo, negociados bajo la coordinación del Área de Tesorería corporativa.

La política de gestión del riesgo del Grupo es cubrir una parte del saldo neto entre cobros y pagos en las monedas diferentes a la moneda funcional que presenten mayor exposición neta en base a las expectativas de flujos de explotación futuros y el grado de riesgo que el Grupo está dispuesto a asumir.

## **D) Riesgo de crédito**

El Grupo Viscofan no tiene concentraciones significativas de riesgo de crédito.

El Grupo cuenta con pólizas de cobertura de riesgo de crédito que cubren la mayor parte de los saldos a cobrar de clientes. El procedimiento interno incluye la solicitud de riesgo de crédito para todos los clientes nuevos con los que empieza a trabajar el Grupo.

El comité de Riesgos, realiza seguimiento periódico de los riesgos por clientes y del cumplimiento de las políticas implantadas para la reducción del mismo.

El Grupo Viscofan aplica políticas para asegurar que las ventas de productos se efectúen a clientes con un historial de crédito adecuado, así como pólizas de seguro sobre una amplia base de clientes. Además, desde las políticas del Grupo se procura realizar en efectivo aquellas ventas que bien por falta de historial o por dudas razonables puedan resultar problemáticas. Las operaciones con derivados solamente se formalizan con instituciones financieras de alta calificación crediticia.

## **INFORME ANUAL 2011**

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## E) Riesgo de liquidez

El control del apalancamiento financiero en los últimos años y el mantenimiento de unos estados financieros saneados acompañados de unos resultados de explotación favorables, han ayudado a reducir este riesgo y su impacto en caso de ocurrencia y han permitido llevar a cabo una gestión prudente del riesgo de liquidez, fundada en el mantenimiento de suficiente efectivo y valores negociables, la disponibilidad de financiación mediante un importe suficiente de facilidades de crédito comprometidas y capacidad suficiente para liquidar posiciones de mercado.

Dado el carácter dinámico de los negocios subyacentes, el Grupo Viscofan tiene como objetivo mantener la flexibilidad en la financiación mediante la disponibilidad de líneas de crédito contratadas.

En este sentido se realiza mes a mes un adecuado seguimiento de los cobros previstos y de los pagos a efectuar en los próximos meses y analiza las desviaciones en su caso de los flujos de tesorería previstos en el mes cerrado con objeto de identificar posibles desviaciones que pudieran afectar a la liquidez.

## F) Riesgo de tipos de interés en los flujos de efectivo y del valor razonable

El Grupo no posee activos remunerados significativos. El Grupo formaliza contratos de cobertura para mitigar parte del riesgo de una posible subida de tipos de interés. En cualquier caso, el porcentaje de apalancamiento del Grupo Viscofan es reducido lo que provoca que el impacto de una eventual subida de los tipos de interés no fuera relevante.

La financiación a tipo de interés variable está referenciada en su mayor parte al Euribor y al Libor-dólar.



## INFORME ANUAL 2011

[Viscofan hoy](#)  
[Carta del Presidente](#)  
[Viscofan en el Mundo](#)  
[Principales hitos](#)

[Soluciones y productos](#)  
[Productos](#)  
[Marcas](#)

[Estructura del grupo](#)  
[Participaciones significativas](#)  
[Consejo de administración](#)  
[Organigrama del grupo](#)

[Be MORE](#)  
[Pilares estratégicos](#)  
[Mercado y estrategia](#)

[Evolución de los negocios](#)  
[Cronología 2011](#)  
[Resultados económicos](#)

[Responsabilidad Corporativa](#)  
[Prácticas de Buen Gobierno](#)  
[Accionistas -](#)  
[Empleados](#)  
[Clientes, proveedores y mercado](#)  
[Sociedad](#)  
[I+D+i](#)  
[Sostenibilidad](#)

[Directorio](#)

## RIESGOS OPERATIVOS

### G) Suministro de materias primas

Durante el año 2011 el Grupo Viscofan ha seguido profundizando en la identificación y selección de proveedores de materias primas de orígenes diversos que se encuentren situados en diferentes áreas geográficas.

El Grupo Viscofan sigue impulsando la homologación de nuevos proveedores y la búsqueda de soluciones tecnológicas adecuadas para la incorporación de materias primas alternativas que garanticen la continuidad del nivel de producción exigido por el mercado en momentos de mayor dificultad de suministro.

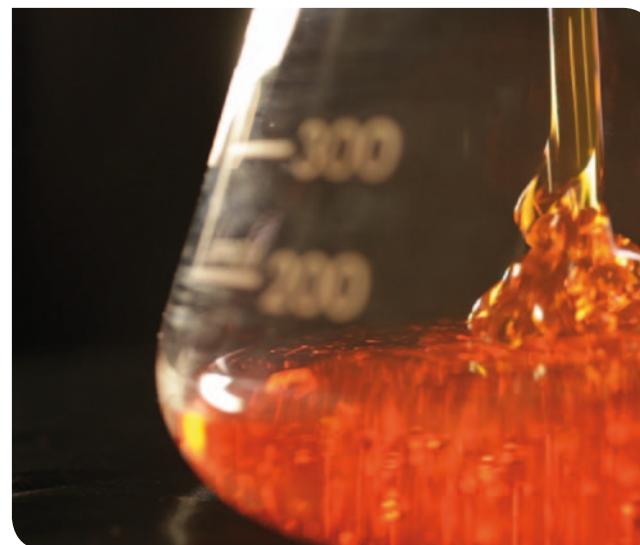
Estas medidas se ven favorecidas además por la decisión de Viscofan de implantar la totalidad de su proceso de fabricación en China.

Por otra parte, respecto al suministro de energía, durante este ejercicio y en el pasado, se han contratado coberturas para cubrir, en parte, la mencionada volatilidad. Asimismo se han acometido inversiones que permitan el máximo aprovechamiento energético y disminuyan la dependencia del suministro. Además Viscofan ha intensificado el seguimiento en la evolución de precios y la flexibilidad del suministro mediante la búsqueda de proveedores que permitan adaptarse con mayor rapidez a las circunstancias cambiantes del mercado.

### H) Riesgos de daños materiales y continuidad de la producción

El Grupo Viscofan ha completado la identificación de posibles mejoras en las diferentes plantas del Grupo que inició en el año 2010, mediante la inclusión en su plan anual de inversiones de una partida dedicada específicamente a este capítulo y la asignación de recursos específicos para el seguimiento y supervisión de su aplicación.

El grupo Viscofan continúa su estrategia de implantación en diferentes países que favorece la diversificación y consecuente disminución del riesgo al incrementar las alternativas de producción en el hipotético caso de un supuesto de daños materiales que afecte a la continuidad en la producción.



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## RIESGOS ESTRATÉGICOS

### I) Entorno competitivo del sector

Viscofan ha continuado su estrategia de productor global en el sector de las envolturas consolidando su oferta de toda la gama de productos existentes actualmente en el mercado e incrementando su presencia con plantas productoras para garantizar el suministro desde todas las áreas geográficas a los clientes de todo el mundo con un criterio de mayor proximidad que favorezca un servicio más cercano y una mejor adaptación a las necesidades de cada mercado.

En el sector de alimentación vegetal, Viscofan a través del Grupo IAN ha consolidado su presencia en China con la adquisición del 100% de Lingbao Baolihao, para la producción de espárragos en conserva, lo que le ha permitido confirmar la implantación de estándares de calidad de acuerdo con las exigencias del mercado español en un entorno de control de costes y maximización de recursos, que garanticen su liderazgo en España.

Por otra parte IAN, ha continuado su expansión en el sector de platos preparados mediante el desarrollo de nuevos productos elaborados con métodos naturales que conserven sus propiedades organolépticas de acuerdo con las nuevas exigencias de productos de calidad. A su vez, mantiene políticas activas de promoción que fortalezcan el reconocimiento de la marca Carretilla y el liderazgo del Grupo IAN en su sector.

## RIESGOS LEGALES

### J) Responsabilidad penal de las personas jurídicas

El Grupo Viscofan ha llevado a cabo la implantación de un sistema de medidas para la prevención y detección de la responsabilidad penal en todas las sociedades que lo componen, estableciendo medidas de control de las actividades en el entorno de trabajo mediante la incorporación de un conjunto de políticas, manuales y procedimientos que determinan los principios y comportamientos a seguir en el desarrollo de nuestras actividades profesionales y que abarcan todas las áreas: informática, comercial, producción, financiera, jurídica, comunicación, investigación y desarrollo y recursos humanos.

Además el Grupo Viscofan ha asignado la responsabilidad del seguimiento del sistema al Comité de Responsabilidad Corporativa y Cumplimiento Normativo, al que se ha encargado, entre otras funciones, supervisar riesgos específicos de la Compañía en relación con la responsabilidad penal o cualquier otro incumplimiento normativo de la misma.

Asimismo se ha creado un Comité de Ética para la gestión de los posibles incumplimientos que pudieran detectarse en caso de prácticas que puedan resultar contrarias al Código de Conducta y demás normativa de Viscofan.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Accionistas. Viscofan en el mercado bursátil

## Evolución bursátil

Desde que en 2007 se iniciaran las tensiones que acabarían provocando una crisis de especial intensidad en el ámbito económico y financiero; y transcurridos ya cuatro años, la situación de inestabilidad sigue caracterizando el entorno.

Las fuertes tensiones económicas acontecidas en los últimos meses, las dificultades financieras, la desaceleración de la economía, y el contagio de la crisis de deuda soberana a otros países ha provocado que el 2011 haya sido un año de grandes incertidumbres en la bolsa, donde la volatilidad ha vuelto a adueñarse del mercado y ha sido la protagonista llegando a alcanzar cotas del 60% en momentos críticos.

El área euro ha sido el principal foco de tensión durante este año. El rescate de Portugal en la primavera de 2011, siguiendo los pasos dados por Irlanda y Grecia en 2010, provocó el riesgo de default en Grecia a lo que hubo que añadir el incremento de la prima de riesgo de economías Europeas de mayor tamaño, España e Italia, que provocaron también incertidumbre en otros países como Bélgica e incluso Francia.

En este contexto, y como no podía ser de otro modo, el mercado bursátil mundial ha visto diluirse las expectativas de una recuperación que parecía haberse iniciado con importantes ganancias en 2009 y que continuó en 2010, y que en cambio se han diluido en 2011 con los principales índices mundiales en negativo.

Así pues, en Europa los índices se situaron por debajo de esta referencia con recortes que van desde las pérdidas de un 52% del Athos Composite de Grecia, al -17% del CAC 40 francés, pasando por un -17,5% del DAX Aleman, -19% del Bel-20 belga, el -20% del PSI

Portugués o el -25% del FTSE MIB de Italia. En España el IBEX 35 se dejó un 13% cifra algo menor que la del resto de las bolas Europeas pero que encadena dos años consecutivos de pérdidas hasta dejarse en estos dos años más de un 40% de su valor.

En este entorno Viscofan terminó el año 2011 con una revalorización de 1%, que le sitúa muy por encima de la media de las rentabilidades obtenidas durante este año por los valores que cotizan en el mercado Español. Viscofan cerró el año alcanzando los 28,66 euros por acción y llegó a alcanzar en alguna de las sesiones máximos de 30,59 euros.

Este comportamiento de Viscofan viene respaldado por unos resultados que vuelven a alcanzar máximos históricos y representan la fortaleza del Grupo Viscofan al cumplir sus expectativas en ventas y beneficios y el mantenimiento de sus márgenes en un momento de aceleración de sus planes de crecimiento. Además la amplia diversificación geográfica de sus operaciones, una de las compañías españolas más internacionalizadas, reduce su exposición al mercado español lo que le ha respaldado para aumentar el interés de los inversores.

En relación a los distintos índices de los que Viscofan forma parte, el crecimiento de Viscofan también contrasta favorablemente. El IGBM cedió un 14,6%, el IBEX Medium Cap un 20,7% y el Europa STOXX 600 un 11,3%, también el sub-sector de alimentación presentó cifras negativas cediendo un 6,3%.

Con todo esto no es de extrañar que Viscofan con una capitalización de 1.335,66 millones al cierre del ejercicio se sitúe entre las 40 empresas por capitalización bursátil en el conjunto del mercado continuo español subiendo 14 puestos desde el 2009 y alcanzando la segunda posición dentro de las que componen el IBEX Medium Cap con una ponderación de un 10% en dicho índice.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

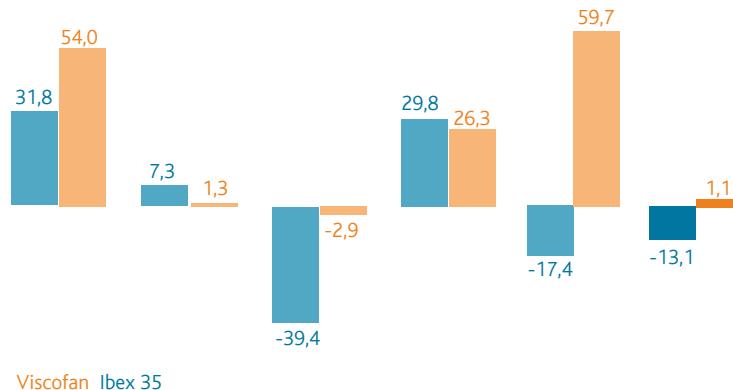
Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

Esta buena evolución de la cotización ha venido acompañada por un incremento en la retribución al accionista. En la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 2011 se aprobó el pago de remuneraciones para los accionistas por valor de 0,800€ brutos por acción, de los cuales 0,504€ por acción correspondían al dividendo a cuenta y complementario, 0,29€ fue en concepto de devolución de capital y 0,006€ correspondían a la prima por asistencia a la Junta General de accionista, lo que supuso un incremento del 28% con respecto a los mismos conceptos del año anterior.



Evolución de la cotización Viscofan vs. Ibex 35 (2006-2011) (%)



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Rentabilidad comparada de la inversión Viscofan vs. Ibex 35 (%)

		Año de salida al 31/12										
Año de entrada al 31/12		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
2000	Viscofan	7,3%	42,2%	54,9%	63,7%	104,0%	214,1%	218,2%	209,0%	290,3%	523,3%	529,9%
	IBEX 35	-7,8%	-33,7%	-15,1%	-0,3%	17,8%	55,3%	66,7%	0,9%	31,1%	8,2%	-6,0%
2001	Viscofan		32,6%	44,5%	52,7%	90,2%	192,8%	196,7%	188,1%	263,9%	481,1%	487,3%
	IBEX 35		-28,1%	-7,9%	8,1%	27,8%	68,5%	80,8%	9,5%	42,2%	17,4%	2,0%
2002	Viscofan			9,0%	15,1%	43,4%	120,9%	123,8%	117,3%	174,5%	338,3%	343,0%
	IBEX 35			28,2%	50,4%	77,8%	134,3%	151,5%	52,3%	97,8%	63,3%	41,9%
2003	Viscofan				5,7%	31,6%	102,7%	105,4%	99,4%	151,9%	302,3%	306,5%
	IBEX 35				17,4%	38,7%	82,8%	96,2%	18,9%	54,3%	27,4%	10,7%
2004	Viscofan					24,6%	91,8%	94,4%	88,7%	138,4%	280,7%	284,7%
	IBEX 35					18,2%	55,8%	67,2%	1,3%	31,5%	8,6%	-5,7%
2005	Viscofan						54,0%	56,0%	51,5%	91,4%	205,6%	208,8%
	IBEX 35						31,8%	41,4%	-14,3%	11,2%	-8,1%	-20,2%
2006	Viscofan							1,3%	-1,6%	24,3%	98,5%	100,6%
	IBEX 35							7,3%	-35,0%	-15,6%	-30,3%	-39,4%
2007	Viscofan								-2,9%	22,7%	95,9%	97,9%
	IBEX 35								-39,4%	-21,4%	-35,1%	-43,6%
2008	Viscofan									26,3%	101,7%	103,8%
	IBEX 35									29,8%	7,2%	-6,8%
2009	Viscofan										59,7%	61,4%
	IBEX 35										-17,4%	-28,3%
2010	Viscofan										1,1%	
	IBEX 35											-13,1%

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

Viscofan sigue siendo una de las compañías con mayor creación de valor para sus accionistas en la última década, multiplicando por más de 6 el valor de las acciones para aquellos que invirtieron al cierre del ejercicio 2000 y las mantuvieron hasta cierre de 2011, frente a unas pérdidas del 6% para aquellos que replicaron el IBEX 35 durante este mismo periodo.

Viscofan tiene una larga trayectoria de pago de dividendo a sus accionistas, con una clara vocación de hacer partícipes a sus inversores de los resultados obtenidos en un aumento constante de la retribución por acción en los últimos años, que actualmente es 7 veces superior a la retribución propuesta en el ejercicio 2000 (0,144 €/acción). Durante el periodo estratégico Be ONE Viscofan ha duplicado la remuneración por acción, con una propuesta de 1,00 € por acción frente a 0,50 € en 2008 y un 25% superior a la propuesta en ejercicio anterior.

La fortaleza de los fundamentales de Viscofan y la relación transparente y fluida con la comunidad financiera ha permitido que Viscofan haya seguido mejorando sus niveles de negociación: en el ejercicio 2011 se han negociado en el conjunto del año más de 47 millones de acciones, con una rotación del 100% esto es un 13% por encima del 2010 y con un efectivo total de 1.270 millones de euros un 37% superior al efectivo total negociado en 2010, lo que sitúa a Viscofan en el puesto 35 por volumen de contratación de las compañías cotizadas en el mercado continuo español.

## Retribución al accionista

El Consejo de Administración en su reunión del 29 de febrero de 2012 acordó proponer a la Junta de Accionistas para su pago a partir del 5 de junio de 2012 un dividendo complementario de 0,634€ por acción. Este dividendo complementario, junto con el dividendo a cuenta de 0,360€ por acción pagado el 22 de Diciembre de 2011 y la prima de asistencia a junta de 0,6 céntimos por acción dan una remuneración total por acción de 1€. Esto es, un 25% mas que en el ejercicio anterior y 2 veces mas que la remuneración por acción pagada en 2008 al inicio del plan Be ONE. Con un pay-out del 46% del beneficio.

Este aumento de dividendo se ha llevado a cabo sin renunciar a los planes de expansión que aseguren el futuro de la compañía, y sin comprometer la fortaleza financiera que necesita el grupo Viscofan en un sector tan exigente como el nuestro y en el actual contexto económico en el que continúan las dificultades al acceso a liquidez.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Viscofan, sus accionistas y la comunidad inversora

Viscofan, a través de su departamento de Relaciones con Inversores y la Oficina del accionista, tiene dentro de sus objetivos crear valor para la comunidad inversora mejorando la transparencia informativa, y poniendo a su disposición la información relevante para una mejor comprensión de la compañía, sus resultados, su estrategia y sus operaciones.

Viscofan mantiene una fluida comunicación con los mercados financieros y sus agentes, con un volumen de negocio creciente, que se refleja en la obtención de uno de los mejores índices de rotación dentro de las acciones de pequeña y mediana capitalización. En un contexto de menor liquidez, Viscofan sigue mejorando sus ratios de negociación promedia diaria, tanto en volumen físico de acciones (con una rotación que ha pasado de un 79% durante al 2010 al 100% del total de acciones admitidas a negociación durante este año 2011) como en el efectivo promedio diario, que asciende a los casi 5 millones, frente a los 3,6 millones de euros del ejercicio anterior.

En 2011 un total de 17 compañías de análisis, tanto nacionales como internacionales cubrieron de manera recurrente la compañía. Desde el departamento de Relación con Inversores y la Oficina del accionista, se ponen a disposición de la comunidad financiera, y de los inversores particulares, distintos canales de comunicación para facilitar una mejor comprensión de la evolución de la compañía y atender a las necesidades de información que ambos colectivos puedan presentar.

Los principales canales de comunicación han sido la presentación de la compañía en seminarios y eventos realizados por la comunidad financiera, roadshows con inversores institucionales impulsados por la compañía o por brokers, presentación de resultados, Junta General de Accionistas, visitas concertadas en las oficinas centrales de Viscofan, llamadas telefónicas a un número de teléfono dedicado exclusivamente a la atención de inversores y accionistas (+34 948 198 436), disposición de correo electrónico (info-inv@viscofan.com), información publicada en la página web [www.viscofan.com](http://www.viscofan.com), así como los comunicados y la información pública periódica realizada a la CNMV.

Fruto de esta labor de comunicación, a lo largo de 2011 se mantuvieron 212 encuentros presenciales con inversores (170 en 2010) en 11 plazas financieras de distintos países (10 en 2010).

El esfuerzo en comunicación llevado a cabo en los últimos años ha sido reconocido recientemente por la comunidad financiera, y Viscofan ha recibido el premio al "Best IR Professional" para el "sell-side" del sector de la alimentación europeo, otorgado por Institutional Investor en sus "All European Executive team 2012 award".

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Principales ratios bursátiles del año

## Periodo de la Estrategia Be One

Precio de la acción €	2011	2010	2009	2008
Cierre	28,66	28,36	17,76	14,06
Máximo en el año	30,59	29,65	18,20	15,94
Mínimo en el año	22,51	17,64	12,81	9,85

Evolución de Viscofan en el mercado continuo	Cierre 2011	Cierre 2010	Cierre 2009	Cierre 2008
% Var Anual Viscofan	1,1%	59,7%	26,3%	-2,9%
% Var Anual IGBM	-14,6%	-19,2%	27,2%	-40,6%
% Var Anual IBEX 35	-13,1%	-17,4%	29,8%	-39,4%
% Var Anual Euro STOXX 600	-11,3%	8,6%	28,0%	-45,6%
% Var Anual IBEX Medium Cap	-20,7%	-5,6%	13,8%	-46,5%
% Var Anual Sub-Sector Alimentacion y Bebidas IGBM	-6,3%	25,3%	7,0%	-25,7%

Datos de negociación bursátil	2011	2010	2009	2008
Capitalización a cierre de ejercicio (millones de euros)	1.335,66	1.321,68	827,68	657,09
Efectivo negociado (millones de euros)	1.274,1	925,4	663,1	493,7
Media por sesión (millones de euros)	5,0	3,6	2,6	1,9
Acciones negociadas	47.049.517	41.668.063	42.112.723	36.199.693
Titulos negociados promedio sesión	183.072,1	162.765,9	165.798,1	142.518,5

Ratios por acción	Cierre 2011	Cierre 2010	Cierre 2009	Cierre 2008
Acciones admitidas a cotización	46.603.682	46.603.682	46.603.682	46.734.879
Beneficio por acción (1)	2,172	1,745	1,379	1,101
Remuneración propuesta por acción (2)	1,000	0,800	0,623	0,500

(1) El beneficio neto por acción se calcula dividiendo el beneficio neto entre el promedio ponderado de las acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio, excluyendo las acciones propias

(2) Incluye el dividendo a cuenta, dividendo complementario, devolución de prima de emisión, devolución de aportaciones a capital y la prima por asistencia a la Junta General

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

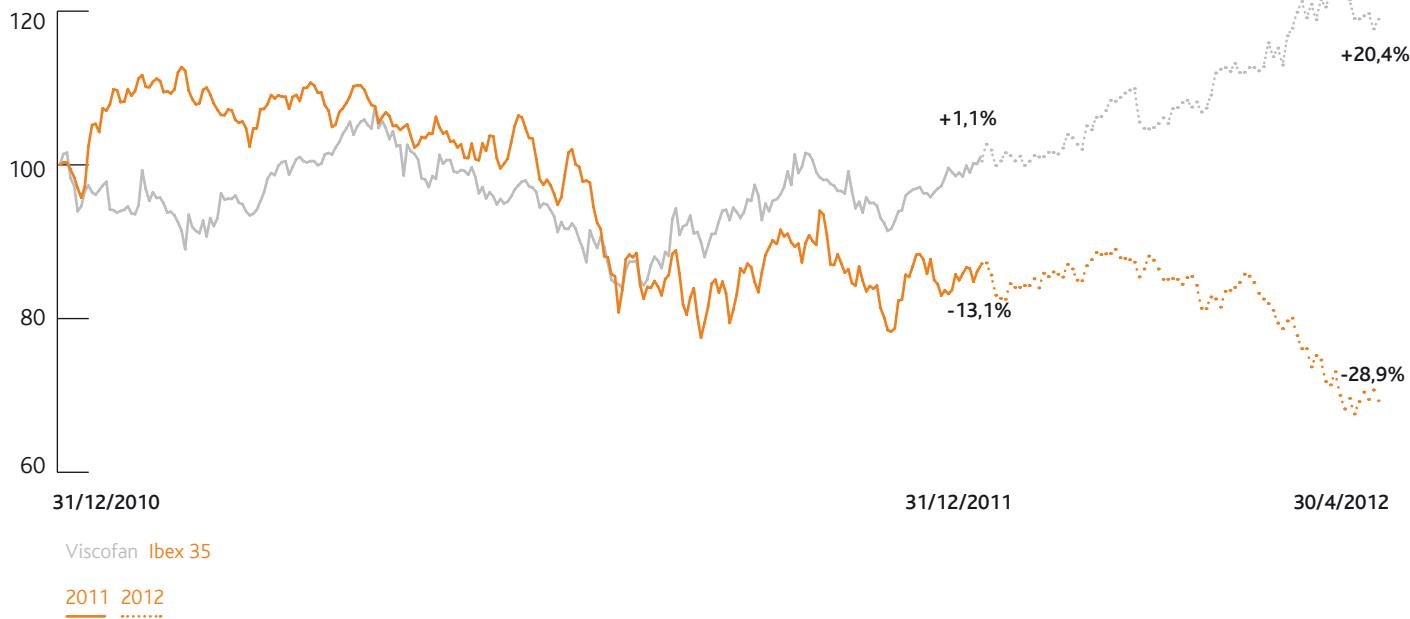
Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

### Evolución cotización vs Ibex 35 (2011-Abril 2012)



### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

**Responsabilidad Corporativa**  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Empleados. Capital humano y talento

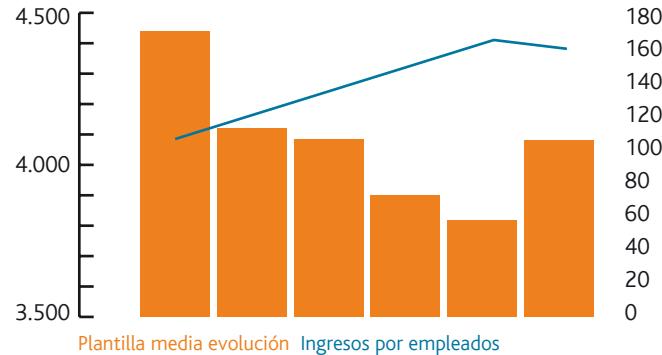
El Grupo Viscofan cuenta con una plantilla media que en 2011 alcanzó las 4.081 personas, de las cuales 3.699 pertenecen a la división de envolturas y 382 a la división vegetal. Precisamente son las personas que integran Viscofan el mejor activo para la creación de valor de la compañía, y la causa principal de su liderazgo.

Un volumen de personas que se encuentra ampliamente repartido entre los distintos países en los que la compañía tiene presencia estratégica: España, Alemania, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, Estados Unidos, México, Reino Unido, República Checa, Rusia, Serbia y Tailandia, y que configura un entorno multicultural rico y complejo, que es a la vez, un reto y una oportunidad de desarrollo internacional para los empleados del Grupo donde se llevan a cabo multitud de proyectos de transferencia de conocimientos entre distintos centros productivos, y el desarrollo de seminarios globales específicos de formación para empleados dentro del Grupo.

En un contexto como el actual, en el que se han llevado a cabo aumentos de capacidad y de volumen de producción, la plantilla media ha registrado un incremento del 7%, y los gastos de personal de un 1% hasta los 138 millones de euros. Esto ha sido posible gracias a las mejoras de la competitividad y fruto de las mejoras introducidas en productividad y optimización de recursos.

La implantación multinacional del Grupo Viscofan hace necesario políticas de recursos humanos locales que se coordinen a su vez con la dirección corporativa de Recursos humanos para una mejor identificación, desarrollo y retención del talento de acuerdo a las competencias prioritarias tanto en la implantación local como en el conjunto del Grupo.

Evolución ingresos por empleados (miles de euros) /Plantilla media



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

Desglose de plantilla por región

Europa y Asia, 59%  
Norteamérica, 21%  
Latam, 11%  
IAN, 9%



Número de empleados por categorías

Directores, 2%  
Técnicos y mandos, 23%  
Administrativos, 8%  
Personal especializado, 10%  
Operarios, 57%



Para la consecución de los objetivos de la compañía, donde las personas son fuente de ventaja competitiva para mantener el liderazgo y crear valor, el Grupo Viscofan, a través de los departamentos de Recursos Humanos de sus distintas filiales, impulsa la formación de sus empleados por medio tanto de cursos externos como cursos internos que otorguen la capacitación necesaria para el puesto desempeñado.

Al cierre del ejercicio 2011, el número de empleados medio por categorías era el siguiente:

### Segmentación de personal por género

El Grupo Viscofan continúa con su compromiso en política de igualdad de oportunidades y diversidad. En este contexto, de las 4.041 personas de plantilla media, un 30% eran mujeres, y un 14% del equipo directivo. Ambos porcentajes han aumentado ligeramente con respecto al año anterior.

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Clientes, proveedores y mercado

## Compromiso con la calidad, el servicio y la seguridad alimentaria

El Grupo Viscofan sitúa al cliente en el centro de sus decisiones operativas, buscando siempre la mejor propuesta de valor para nuestros clientes, de manera que mejoren sus ventajas competitivas y les ayude en la mejor eficiencia y evolución productiva de sus operaciones.

En este contexto, Viscofan cuenta con la mayor red comercial de la industria, y un nivel de servicio de nuestros técnicos ampliamente reconocido por el mercado. En su modelo de mejora permanente, a través de equipos multidisciplinares entre el área comercial, operaciones e I+D el Grupo Viscofan identifica aquellas áreas que concentran una mayor preocupación por parte de la industria cárnica y analiza, desarrolla e implanta las mejoras pertinentes.

Mantener nuestro liderazgo mundial en un entorno tan dinámico como el actual, no se entendería sin la excelencia en el servicio y la diversificación de Viscofan, donde a través de nuestra presencia propia en 13 países somos capaces de satisfacer las soluciones adecuadas de envolturas a más de 2.000 clientes de más de 100 países del mundo.

Prueba de ello ha sido el reciente premio a la trayectoria de Internacionalización otorgado a Viscofan por el Círculo de Empresarios, conjuntamente con la Wharton University of Pennsylvania, que se suma al premio a la exportación recibido anteriormente y otorgado por la Cámara Navarra de Comercio e Industria.

En los últimos años, buscando un mejor servicio para nuestros clientes se han implantado importantes modificaciones en la gestión de pedidos y se ha buscado simplificar el número de interlocutores para los pedidos y reclamaciones, aprovechando una escala única en el mercado de envolturas, lo que contribuye a agilizar las gestiones y mejora el servicio para nuestros clientes.



### INFORME ANUAL 2011

[Viscofan hoy](#)  
[Carta del Presidente](#)  
[Viscofan en el Mundo](#)  
[Principales hitos](#)

[Soluciones y productos](#)  
[Productos](#)  
[Marcas](#)

[Estructura del grupo](#)  
[Participaciones significativas](#)  
[Consejo de administración](#)  
[Organigrama del grupo](#)

[Be MORE](#)  
[Pilares estratégicos](#)  
[Mercado y estrategia](#)

[Evolución de los negocios](#)  
[Cronología 2011](#)  
[Resultados económicos](#)

[Responsabilidad Corporativa](#)  
[Prácticas de Buen Gobierno](#)  
[Accionistas -](#)  
[Empleados](#)  
[Clientes, proveedores y mercado](#)  
[Sociedad](#)  
[I+D+i](#)  
[Sostenibilidad](#)

[Directorio](#)

## Calidad

El grupo de empresas Viscofan tiene un compromiso ineludible con la calidad.

En base a tal compromiso las empresas del grupo Viscofan han conseguido renovar anualmente sus certificaciones de Calidad basadas en la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Durante el año 2011 se logró la certificación de la planta de Montgomery en Estados Unidos. Actualmente la planta de Suzhou en China está en proceso de implantación de los procedimientos de calidad y está previsto lograr su certificación de calidad en 2013.

## Matriz de valor añadido



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Seguridad del producto e higiene alimentaria

Viscofan, como industria relacionada con el sector de la alimentación, tiene muy clara la exigencia del mercado para el establecimiento de unos principios que aseguren que el proceso de producción y el producto finalmente obtenido cumplen ampliamente con los requisitos legales y han pasado los controles adecuados con el fin de obtener, además de la mejor calidad, un producto con total seguridad e higiene para sus clientes.

El compromiso con la calidad y la higiene alimentaria se refleja en nuestros procedimientos de obligado cumplimiento, que se aplican a todo el proceso productivo y conlleva un estricto sistema de trabajo que es auditado interna y externamente.

Estos protocolos configuran nuestro sistema de seguridad y calidad del producto que se basan fundamentalmente en las siguientes pautas de actuación:

### Análisis de riesgos y control de puntos críticos

Viscofan tiene implantado un sistema de control de puntos críticos (ARYCPP). Para ello se estableció un equipo interdisciplinario que valora cada etapa del proceso de producción y evalúa los posibles riesgos, definiendo los correspondientes puntos críticos de control, estableciendo los controles pertinentes y las acciones correctivas a aplicar en su caso. Este sistema se actualiza anualmente adecuándose a los posibles cambios del proceso de producción.

Viscofan cuenta con un sistema de seguridad de producto e higiene alimentaria que cubre todos los aspectos: desde las propias instalaciones productivas construidas según los requerimientos de la seguridad alimentaria, pasando por programas de formación en higiene alimentaria y seguridad de producto, control de materias

primas que deben cumplir especificaciones previamente acordadas con proveedores homologados, sistemas de detección de materiales inadecuados en el proceso de producción, control de plagas, control de materias peligrosas, higiene personal y políticas de visitas.

### Trazabilidad e identificación del producto

Viscofan tiene implantado un sistema de trazabilidad del producto que nos permite identificar en todo momento y con todo detalle el historial de cada una de nuestras unidades de venta, y aún de unidades inferiores, desde la recepción de materias primas hasta el uso del producto por parte de nuestros clientes. En Europa, Viscofan tiene totalmente implantado el sistema de trazabilidad alimentaria de acuerdo a la Directiva Europa 178/2002 y legislación derivada de la misma.

Por otro lado, el grupo Viscofan dispone de certificaciones Halal y Kosher en todo su rango de productos por lo que está en condiciones de suministrar estos productos en cualquier mercado del mundo.

### Auditorías y certificaciones

Para asegurar el cumplimiento de nuestros sistemas de seguridad de producto e higiene alimentaria, los procesos productivos se someten a auditorías internas periódicas. Además las instalaciones productivas son continuamente auditadas por las autoridades sanitarias, numerosos clientes y en su caso por entidades certificadoras como es el caso de todas plantas europeas que se certifican anualmente con éxito conforme a los estándares más exigentes del mercado (British Retail Consortium Standards). Esta certificación se ha extendido a otras plantas no europeas, como son las de México y la planta de Montgomery en Estados Unidos; está previsto que para el 2012 se incorporen las plantas de Brasil, la de Danville, en Estados Unidos, y posteriormente la de Suzhou, en China.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Sociedad

# Investigación, Desarrollo e Innovación

Los productos comercializados por Viscofan se caracterizan por su sencillez de uso y apariencia, que contrasta con el elevado componente tecnológico que reside en el proceso productivo, y que sólo ha desarrollado un reducido número de empresas a nivel mundial.

La relevante posición de Viscofan en un mercado global y en continua evolución caracterizado por su elevada competitividad, va indefectiblemente unida a una actividad constante y puntera en términos de Investigación y Desarrollo (I+D) tanto en tecnología como en producto. Sólo esta filosofía permite a Viscofan avanzar en el liderazgo de las innovaciones que se presenten a nivel mundial en la industria de envolturas artificiales, revertiendo en beneficio de los distintos grupos de interés de Viscofan.

Viscofan acompaña su crecimiento como empresa con el desarrollo de su capacidad innovadora para tener acceso a las mejores tecnologías disponibles en el mercado, asimilarlas y mejorarlas, así como desarrollar otras propias que aporten ventajas competitivas sostenibles.

Debido a la complejidad del proceso productivo y al elevado componente tecnológico de sus productos, las unidades de I+D están agrupadas en equipos especializados por tipo de envoltura, principalmente en los centros de excelencia, con una plantilla media de 55 personas. Desde el centro corporativo de I+D en España se coordina, dirige, se apoya la actuación y labores de I+D de los centros de excelencia con el resto de actividades de I+D específicas de cada planta productiva, y se lleva a cabo la coordinación de los equipos de trabajo multidisciplinares que buscan compartir las mejores prácticas, el conocimiento tecnológico y las ideas entre los distintos centros productivos.

El centro de Cáseda (España) como centro de excelencia de celulósica es el principal centro de I+D de esta tecnología, siendo Weinheim (Alemania) el principal centro de I+D de tecnología de colágeno, mientras que Danville (EEUU) orienta sus esfuerzos a la tecnología de fibrosa, y la tecnología de producción de plásticos se concentra tanto en la República Checa como en Brasil.

A partir de los centros con unidades de desarrollo tecnológico, tanto de producto como de proceso, tiene lugar el "spin-off" tecnológico hacia el resto de las plantas del grupo. Se persigue de este modo armonizar y homogeneizar los estándares de producción a nivel mundial, alrededor de los conceptos y procesos más avanzados tanto en lo relativo a las tecnologías de fabricación como en las filosofías de control, la calidad, y las prestaciones de producto que han hecho de Viscofan la realidad actual.

Actualmente se llevan a cabo proyectos estratégicos de desarrollo tecnológico y de producto en todas las familias de envolturas (celulósica, colágeno, fibrosa y plásticos) además de otros productos de diversificación para desarrollar aplicaciones encaminadas a dotar a Viscofan de la gama de producto necesaria para reforzar su presencia en el mercado mundial. En este sentido, los proyectos de Investigación, Desarrollo e innovación en curso están orientados principalmente a los siguientes puntos:

- Desarrollo de diversos productos nuevos acordes con los mercados objetivo definidos en el plan de expansión, así como ejecuciones de nueva generación, diseñadas y dirigidas a ofrecer a los clientes productos con un desempeño y prestaciones diferenciales.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

- Desarrollo de envolturas activas y funcionales capaces de transferir propiedades o funcionalidades al producto cárnico que se procesa en ellas.
- Desarrollo de alternativas productivas y soluciones tecnológicas que conlleven un salto radical que mediante la modernización, racionalización y simplificación, permita incrementar el valor añadido o reducir los costes de producción de tripas artificiales de manera significativa, mejorando la competitividad de Viscofan.
- Investigaciones en el ámbito de las materias primas, encaminadas al desarrollo de procesos tecnológicos que permitan ampliar el rango de materiales adecuados para la fabricación de envolturas.
- Soporte tecnológico para la mejora de productos y procesos existentes, así como en la expansión internacional de la compañía; todo ello conforme a los estándares tecnológicos y de calidad de Viscofan y a las normativas vigentes, así como para la optimización del coste productivo.

El Grupo IAN cuenta con 5 profesionales dedicados a las labores de I+D, cuyo principal cometido ha sido continuar con el proceso de lograr una mayor diversificación de su cartera de productos a través del lanzamiento de nuevos productos que integran un mayor valor añadido. En este contexto se encuentran las actividades asociadas al lanzamiento de nuevas recetas en la línea de platos preparados refrigerados, platos preparados de ambiente y ensaladas, así como la búsqueda de iniciativas que permitan una mayor optimización de los costes de producción.

Fruto de esta labor de investigación y desarrollo que el equipo de I+D+i lleva realizando durante estos últimos años, 2011 ha sido un año muy activo en cuanto a nuevos lanzamientos de platos preparados, nuevo platos que se suman a los que ya viene ofreciendo ampliando así su gama de productos elaborados bajo el "Proceso Carretilla exclusivo y patentado sin conservantes", que se basa en un proceso de 4 etapas:

- 1) Cocción al vapor durante corto espacio de tiempo (HTST, sistema *high temperature-short time*);
- 2) Utilización de envases tecnológicamente avanzados desarrollados por el Departamento de I+D+i de Carretilla junto con un Centro Tecnológico de primera línea
- 3) Tecnología de estabilización de baja intensidad para garantizar su seguridad alimentaria durante toda su vida útil y evitar el deterioro organoléptico al que habitualmente se someten otros sistemas de envasado.
- 4) Control de calidad realizado sobre el 100% de los productos producidos.

El empeño del Grupo IAN por la calidad, salud y seguridad alimentaria le ha llevado a ser miembro de la Fundación Española de Nutrición (FEN), organismo nacional más representativo en el sector científico de la nutrición.

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Apoyo por centros internacionales

Viscofan cuenta con una larga trayectoria en la colaboración con instituciones o centros de investigación, tanto de naturaleza pública como privada, tanto nacionales como internacionales, que le permiten la adecuada especialización y acceso a las tecnologías de vanguardia necesarias para el desarrollo de su actividad de I+D.

En este contexto, colabora habitualmente con universidades y centros de investigación en España, EE.UU y Alemania en temas de seguridad alimentaria, estudio y desarrollo de materiales, ingeniería de procesos y alimentaria, análisis fisico-químico avanzado, investigación básica sobre materiales y usos alternativos, etc...

Además de la colaboración con los mencionados centros de investigación, la compañía cuenta con un importante apoyo por parte de las distintas administraciones de los países en las que el Grupo desarrolla actividades de I+D, tanto el Centro para el Desarrollo Técnico Industrial (CDTI) en España como específicas de la administración regional en Navarra, como en Alemania, EEUU y Brasil.

Por otro lado, Viscofan juega un papel activo dentro de la industria de envolturas artificiales, y como tal forma parte e impulsa diversas asociaciones y agrupaciones que buscan encontrar vías de colaboración de la industria para incrementar la aportación de ésta a la sociedad. Entre estas instituciones se encuentran:

- Comité Internationale de la Pelicule Cellulosique (CIPCEL). Organización con base en Bruselas que agrupa a los principales productores de productos basados en films de celulosa regenerada.

- Collagen Casing Trade Association (CCTA). Organización con base en Bruselas que agrupa a los principales productores mundiales de tripas de colágeno.
- Centro Español de Plásticos (CEP). Asociación española que integra a los diferentes estamentos relacionados con la producción y transformación de plásticos.
- Gelatin Manufacturers of Germany (GMG). Organización que agrupa a los fabricantes alemanes de gelatina.
- AINIA. Centro tecnológico alimentario con base en España que apoya las labores de I+D de sus asociados, principalmente en las áreas de calidad, seguridad alimentaria, sostenibilidad, medio ambiente, y diseño y producción industrial.
- AICE. La Asociación de la Industria de la Carne de España es la mayor asociación cárnica de España para el asesoramiento, representación y defensa de los intereses de la industria cárnica.

Viscofan impulsa diversas asociaciones y agrupaciones que buscan encontrar vías de colaboración para incrementar la aportación a la sociedad

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Crónica 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Viscofan Bioengineering, nuestra tecnología al servicio de la investigación y la medicina

Viscofan Bioengineering combina el conocimiento de los biomateriales y su manejo para proporcionar productos innovadores basados en colágeno como nuevas soluciones para la biología celular, la ingeniería de tejidos y la medicina regenerativa.

El colágeno es una proteína animal que puede extraerse de distintos tejidos con diferentes formas. La versatilidad de este material hace de él un producto con grandes posibilidades de manufactura y uso. Este hecho, en combinación con la excelente biocompatibilidad inherente a este biopolímero lo convierte en una materia prima muy adecuada para soluciones a medida en el campo de la investigación y el desarrollo biomédico.

En el ejercicio 2011 se avanzó de manera notable en el perfeccionamiento, optimización de la fabricación y el uso de las matrices de colágeno para células (CCG), y membranas biocompatibles de colágeno. Han continuado los buenos resultados en pruebas de concepto diversas áreas experimentales de medicina regenerativa, que confirman plenamente la potencialidad técnica real de nuestras membranas de colágeno en el ámbito de las reparaciones tisulares y de órganos. Al mismo tiempo se han desarrollado nuevos productos basados en colágeno, como soportes sólidos de interés en el ámbito de la experimentación cosmética.

Estos avances vienen acompañados de un renovado impulso en la actividad comercial, promoción y marketing que se traduzca en las primeras transacciones comerciales de esta división. Así como en la renovación de contratos de investigación biomédica.

Para una información más detallada de las posibilidades de Viscofan-Bioengineering a través de [www.viscofan-bioengineering.com](http://www.viscofan-bioengineering.com).



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Sociedad

## Viscofan y la Sostenibilidad

Viscofan entiende que la gestión empresarial debe adoptar criterios que compatibilicen la eficacia de la actividad productiva y económica, con criterios que contribuyen a un desarrollo sostenible.

Es por esto que desde su posición de liderazgo, trabaja en dos ejes fundamentales, en los que se basan sus proyectos de actuación medioambiental:

- La sostenibilidad en el uso de los recursos
- Contribuir a evitar el cambio climático

### Sostenibilidad en el uso de los recursos

Viscofan sigue avanzando en sus políticas ambientales y de gestión, en las que la excelencia productiva y el desarrollo económico tienen que seguir respetando el medio ambiente, con este objetivo analiza el impacto medioambiental de sus operaciones fabriles, y, en la medida de lo posible, incorpora soluciones que eviten o minimicen el impacto medioambiental.

Durante el 2011 en el conjunto del Grupo Viscofan se generaron un total de 37,6 miles de toneladas de residuos frente a las 38,5 miles de toneladas generadas en el ejercicio 2010, un 2,3% menos, a pesar del incremento de actividad que se ha producido durante este año.

Del total de los residuos generados, un 64% se valorizaron a través de nuevos usos y transacciones, un 11% fue destruido y el 25% se llevó a gestión de vertedero. Esta mejora en la gestión de los recursos se ha debido a las inversiones efectuadas en los últimos años que han mejorado la gestión de los residuos, logrando nuevas valorizaciones e implantando sistemas que permiten reducir el impacto medioambiental por tonelada de residuo generado.

Las plantas europeas del Grupo Viscofan, en cumplimiento de la legislación vigente y como parte de su compromiso con el medioambiente, están incorporadas el Registro europeo de sustancias químicas (REACH, 1907/2006/ec), en el que también se ha solicitado a nuestros proveedores que se preregistren.

### Esfuerzo de reducción de residuos Grupo Viscofan (miles de toneladas)

	2010	2011
Vertedero	27%	25%
Destrucción	12%	11%
Valoración	61%	64%

### INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Cambio climático

En España, el Nuevo Plan Nacional de Asignación de derechos de emisión de gases, estableció unos requisitos más exigentes que en la fase previa, para el periodo 2008-2012, ante los cuales Viscofan está realizando importantes inversiones, con el objetivo de mejorar el rendimiento energético de sus instalaciones, y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>.

La ampliación de nuestra central de cogeneración en Cáseada (España), completada en dos fases (2008 y 2009), y la posterior sustitución en 2010 y 2011 de dos motores antiguos por dos seminuevos, le han permitido alcanzar una capacidad de 46MW de potencia.

Esta nueva central de cogeneración ha supuesto el cambio de nuestra relación con la energía, al generar de manera simultánea nuestra electricidad y nuestro calor, contribuimos de manera notable al ahorro de energía primaria en el mix energético a la vez que se satisface la demanda de energía térmica y eléctrica que necesita la planta de producción de tripa en Cáseada (Navarra), y se genera energía eléctrica para ser distribuida en la red.

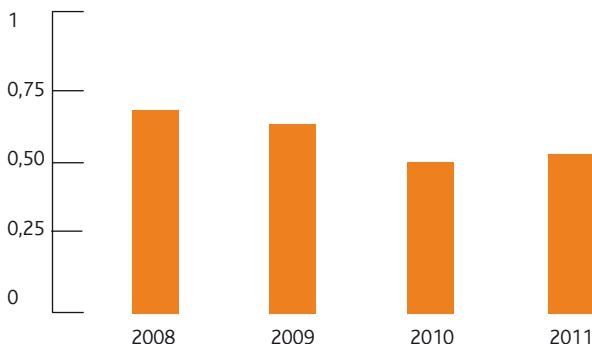
El Grupo Viscofan, con esta nueva central de cogeneración, ha contribuido a reducir el volumen de CO<sub>2</sub> emitido a la atmósfera en comparación con otras alternativas válidas de generación termo-eléctrica y de equivalente potencia.

La tonelada de CO<sub>2</sub> por MW exportado emitido a la atmósfera, si bien durante 2011 ha aumentado en un 2%, se ha reducido en un 43% con respecto a la tonelada de CO<sub>2</sub>/MW emitida en 2007, antes de la instalación de la nueva central de cogeneración en España.

La reducción de gases con efecto invernadero es una línea general para todas las plantas del Grupo, donde se llevan a cabo proyectos específicos de ahorro energético, no sólo en las plantas de la Unión Europea, sino también en México, Estados Unidos y Serbia.

Fruto de este compromiso es el perfil de consumo energético del Grupo Viscofan, donde el 85% de las plantas de todo el Grupo utiliza gas natural frente a otras alternativas de combustibles fósiles más perjudiciales para el medio ambiente.

## Evolución CO<sub>2</sub>/MWh exportado



## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

# Directorio de Centros Viscofan

## Sede social y oficinas centrales

**VISCOFAN SA**  
Polígono Industrial Berroa  
C/ Berroa nº 15 - 4<sup>a</sup> planta  
31192 Tajonar  
Navarra - España  
Teléfono: +34 948 198 444  
e-mail: info@viscofan.com  
www.viscofan.com

## Oficinas comerciales

España

**VISCOFAN SA**

Polígono Industrial Berroa  
C/ Berroa nº 15 - 4<sup>a</sup> planta  
31192 Tajonar  
España

Alemania

**NATURIN VISCOFAN GmbH.**

Badeniastrasse 13  
D- 69469 Weinheim  
Alemania

Brasil

**VISCOFAN DO BRASIL, SOCIEDAD  
COMERCIAL E INDUSTRIAL Ltda.**

Avda. Roque Petroni Jr, 999-1º  
Andar Cjtos 11 e 12  
CEP 04707-000 SAO PAULO SP  
Brasil

Canadá

**VISCOFAN CANADA Inc.**

290 Benjamin Hudon  
Ville St. Laurent  
Quebec H4N 1J4  
Canadá

Costa Rica

**VISCOFAN DE CENTROÁMERICA**

**COMERCIAL, S.A.**

700 MTS Oeste y 100MTS  
Norte de Jardines del Recuerdo.  
Lagunilla, Heredia. 1000 San José  
Costa Rica

China

**VISCOFAN TECHNOLOGY SUZHOU  
CO. LTD. (VISCOFAN CHINA)**

Zhao Feng World Trade Building,  
Unit 20G369 Jiangsu Road.  
200.050 Changning District  
Shanghai P.R. China.

Estados Unidos

**VISCOFAN USA Inc.**

50 County Court  
MONTGOMERY, AL 36105  
Estados Unidos

México

**VISCOFAN DE MÉXICO  
S. de RL. de CV**

Av. del Siglo nº 150  
Parque Industrial Millennium  
Zona Industrial del Potosí  
E-78395 San Luis Potosí SLP  
México

Reino Unido

**NATURIN Ltd**

Unit 5 Plant Industrial State  
Maidstone Road Platt  
Sevenoaks-Kent TN15 8jl  
Reino Unido

República Checa

**VISCOFAN CZ s.r.o./GAMEX CB s.r.o.**

Prumyslova 2  
37021 Ceske Budejovice  
República Checa

Rusia

**VISCOFAN MOSCOW**

Krasnopresnenskaya Nab, 12  
Mezhdunarodnaja, 2  
Suite 1126 123610. Moscú  
Rusia

Serbia

**KOTEKS VISCOFAN DOO**

Primorska 92 - 21 000 Novi Sad  
Serbia

Tailandia

**VISCOFAN THAILAND CO. Ltd.**

59/377 Ramkhamhaeng Rd.  
Soi 140, Kwaeng Sapansoong  
Sapansoong District  
Bangkok 10240 Tailandia

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## Centros de producción

España  
**VISCOFAN SA**  
Ctra Aibar a Cáseda Km 5  
31490 Caseda (Navarra)  
España

**VISCOFAN SA**  
C/ Bentaldé 4  
31810 Urdiain (Navarra)  
España

Alemania  
**NATURIN VISCOFAN GmbH.**  
Badeniastrasse 13  
D- 69469 Weinheim  
Alemania

Brasil  
**VISCOFAN DO BRASIL**  
Estação Comendador Ermelino  
Matarazzo s/n  
CEP 03806-000 São Paulo SP  
Brasil

**VISCOFAN DO BRASIL**  
Rod. Waldomiro C Camargo  
Km 52,8  
CEP 133000-000  
ITU São Paulo SP  
Brasil

China  
**VISCOFAN TECHNOLOGY SUZHOU CO. LTD.**  
8 Shuilang Street, Weiting  
District Suzhou Industrial Park  
215.122 Suzhou (China)

Estados Unidos  
**VISCOFAN USA Inc.**  
50 County Court  
Montgomery, AL 36105  
Estados Unidos

**VISCOFAN USA Inc.**  
915 Michigan Avenue  
Danville, IL 61832  
Estados Unidos

México  
**VISCOFAN DE MÉXICO S. de RL. de CV**  
Av. del Siglo nº 150  
Parque Industrial Millennium  
Zona Industrial del Potosí  
E-78395 San Luis Potosí SLP

México  
**VISCOFAN DE MÉXICO S. de RL. de CV**  
Carretera Kilometro 3,5  
Zacapu Panindicuaro  
Zapacu Michoacan  
58600 Mexico

República Checa  
**VISCOFAN CZ s.r.o./ GAMEX CB s.r.o.**  
Prumyslova 2  
37021 Ceske Budejovice  
República Checa

Serbia  
**KOTEKS VISCOFAN DOO.**  
Primorska 92  
21 000 Novi Sad  
Serbia

**IAN GRUPO ALIMENTARIO**  
**Sede social y oficinas centrales**  
**Grupo Alimentario IAN**  
**Industrias Alimentarias de Navarra, SAU**

Polígono Peñalfons s/n  
31330 Villafranca. Navarra  
España  
Teléfono: +34 948 843360  
Centro de Atención al Consumidor:  
902 36 20 05  
e-mail: info@grupoian.com  
www.grupoian.com

**Centros de producción y oficinas comerciales**  
**Grupo Alimentario IAN**

Industrias Alimentarias de Navarra, SAU  
Polígono Peñalfons s/n  
31330 Villafranca. Navarra  
España

**GRUPO ALIMENTARIO IAN**  
Barrio de la Estación s/n  
10730 Casas del Monte  
Cáceres (España)

**GRUPO ALIMENTARIO IAN**  
Yangjiawan, Xiyan, Lingbao,  
Henan Province, P.R.China

## INFORME ANUAL 2011

Viscofan hoy  
Carta del Presidente  
Viscofan en el Mundo  
Principales hitos

Soluciones y productos  
Productos  
Marcas

Estructura del grupo  
Participaciones significativas  
Consejo de administración  
Organigrama del grupo

Be MORE  
Pilares estratégicos  
Mercado y estrategia

Evolución de los negocios  
Cronología 2011  
Resultados económicos

Responsabilidad Corporativa  
Prácticas de Buen Gobierno  
Accionistas -  
Empleados  
Clientes, proveedores y mercado  
Sociedad  
I+D+i  
Sostenibilidad

Directorio

## **Memoria Anual 2011**

El presente informe está disponible en internet: [www.viscofan.com](http://www.viscofan.com)

Se puede solicitar ejemplares de este informe a la Oficina de Atención al Accionista a través del teléfono 948 198 436, o por correo electrónico a: [info-inv@viscofan.com](mailto:info-inv@viscofan.com)

### **Edición y diseño**

**gosban** consultora de comunicación  
Tel.: 902 431 766  
[www.gosban.com](http://www.gosban.com)

Fecha de edición: Mayo de 2012

