

# 01

## Informe Anual

- ❑ **Principales indicadores 2017** pag. 1
- ❑ **Presencia global** pag. 2
- ❑ **Magnitudes financieras** pag. 4
- ❑ **Carta del Presidente** pag. 6
- ❑ **La compañía** pag.9
  - 1. Misión, visión y valores
  - 2. Ética e integridad
  - 3. Sociedades que desarrollan los negocios
  - 4. Infraestructura industrial
- ❑ **Modelo de Gobierno** pag. 19
  - 1. Órganos de Gobierno
  - 2. Estructura accionarial y comportamiento bursátil
  - 3. Gestión del riesgo
- ❑ **Modelo de negocio** pag. 31
  - 1. Definición del modelo
  - 2. Estrategia
  - 3. Creación de valor: I+D+i
- ❑ **Áreas de negocio en 2017** pag. 42
  - 1. Grupo Consolidado
  - 2. Área Arroz
  - 3. Área Pasta, salsas y otros



# Principales indicadores 2017



## Negocio

27 Sociedades  
80 Países  
57 Fábricas  
Más de 80 Marcas



## Compromiso social

€ 1.655.000 en donaciones de alimentos  
€ 599.000 en programas sociales  
65 proyectos desarrollados  
Premio SERES 2017 al proyecto EKTA



## Económico (mill. €)

2.506,969 Venta neta  
359 EBITDA  
220,6 Resultado Neto  
88 Pago de dividendos



## Medio Ambiente

€ 2.948.254, Gastos e Inversión medioambiental  
1,66 GJ/Tn. producto, Intensidad energética  
0,18 Tn. CO<sub>2</sub>-eq/Tn. producto, Intensidad de emisiones GEIS

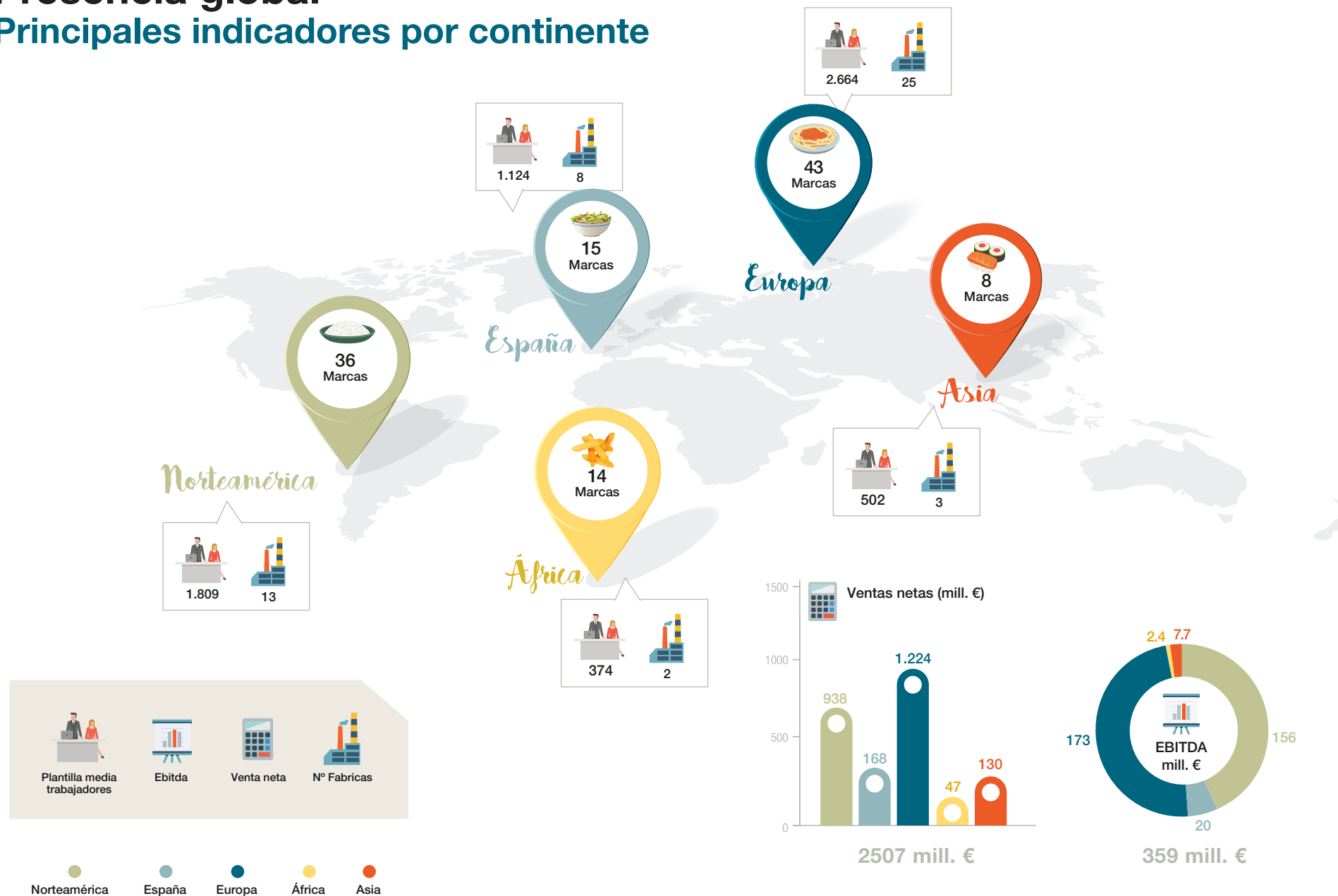


## Capital Humano

6.473 Plantilla media total  
70,49% Hombres  
29,51% Mujeres  
130.220 Horas impartidas de formación

# Presencia global

## Principales indicadores por continente



## Países con Presencia Comercial e Industrial



Canadá  
Estados Unidos



Alemania  
Bélgica  
Dinamarca  
España  
Francia

Holanda  
Italia  
Portugal  
Reino Unido



Egipto  
Marruecos



Camboya  
India  
Tailandia

## Otros países con Presencia Comercial

Bahamas  
Belice  
Barbados  
Brasil  
Chile  
Colombia  
Curazao  
Haití  
Jamaica  
México  
Panamá  
Perú  
Santa Lucía  
San Martín  
Trinidad y Tobago

Austria  
Eslovaquia  
Estonia  
Finlandia  
Grecia  
Hungría  
Islandia  
Lituania  
Polonia  
Rep. Checa  
Rumanía  
Rusia  
Suecia  
Suiza  
Ucrania

Argelia  
Angola  
Benín  
Burkina Faso  
Costa de Marfil  
Gabón  
Ghana  
Guinea  
Isla Reunión  
Libia  
Madagascar  
Mauricio  
Mauritania  
Mozambique  
Níger  
Rep. del Congo  
Senegal  
Sudáfrica  
Sudán  
Túnez  
Yibuti  
Turquía

Arabia Saudí  
Bahrein  
Camboya  
Corea del Sur  
Emiratos Árabes Unidos  
Indonesia  
Israel  
Japón  
Jordania  
Kuwait  
Líbano  
Oman  
Qatar  
Siria  
Taiwan  
Yemen



# Magnitudes financieras



## Datos consolidados (000€)

	2015	2016	2016-2015	2017	2017-2016	TAMI 2017-2015
Venta Neta	2.461.915	2.459.246	(0,1%)	2.506.969	1,9%	0,9%
Publicidad	(87.017)	(100.401)	(15,4%)	(93.134)	7,2%	3,5%
EBITDA	314.724	344.141	9,3%	359.000	4,3%	6,8%
EBIT	246.314	267.308	8,5%	279.314	4,5%	6,5%
Resultado Operativo	242.377	264.608	9,2%	271.079	2,4%	5,8%
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	150.688	175.819	16,7%	229.974	30,8%	23,5%
Resultado neto de operaciones discontinuadas	0	0	0	0		
Resultado Neto	144.846	169.724	17,2%	220.600	30,0%	23,4%
Circulante medio	482.300	461.991	4,2%	506.803	(9,7%)	
Capital empleado	1.579.447	1.611.272	(2,0%)	1.678.670	(4,2%)	
ROCE <sup>(1)</sup>	15,6	16,6		16,6		
Capex <sup>(2)</sup>	81.466	107.725	32,2%	120.671	12,0%	
Plantilla media	5.759	6.195	7,6%	6.521	5,3%	

	2015	2016	2016-2015	2017	2017-2016
Recursos Propios	1.966.259	2.079.326	5,8%	2.074.637	(0,2%)
Deuda Neta	426.280	443.206	(4,0%)	517.185	(16,7%)
Deuda Neta Media	424.940	404.137		426.042	
Apalancamiento <sup>(3)</sup>	0,22	0,19		0,21	
Activos Totales	3.403.676	3.645.478	7,1%	3.660.700	0,4%

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

(2) Capex como salida de cajade inversión

(3) Cociente entre Deuda financiera Neta Media con coste entre los Recursos Propios (sin incluir minoritarios)





### Datos bursátiles (000€)

	2015	2016	2016-2015	2017	2017-2016
Número de Acciones	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización Bursátil al cierre	2.780.348	3.063.460	10,2%	3.003.452	(2,0%)
BPA	0,94	1,10	17,2%	1,43	30,0%
Dividendo por acción	0,66	0,54	(18,2%)	0,57	5,6%
VTC por acción	12,78	13,51	5,8%	13,48	(0,2%)



### Negocio Arroz (000€)

	2015	2016	2016-2015	2017	2017-2016	TAMI 2017-2015
Venta Neta	1.287.726	1.283.853	(0,3%)	1.345.026	4,8%	2,2%
Publicidad	(28.988)	(30.135)	(4,0%)	(33.466)	(11,1%)	7,4%
EBITDA	176.959	196.264	10,9%	205.988	5,0%	7,9%
EBIT	147.509	163.561	10,9%	172.522	5,5%	8,1%
Resultado Operativo	148.600	169.240	13,9%	174.027	2,8%	8,2%
Capex	39.555	47.391	19,8%	65.807	38,9%	29%



### Negocio Pasta (000€)

	2015	2016	2016-2015	2017	2017-2016	TAMI 2017-2015
Venta Neta	1.224.491	1.236.227	1,0%	1.218.285	(1,5%)	(0,3%)
Publicidad	(58.231)	(70.840)	(21,7%)	(66.154)	6,6%	6,6%
EBITDA	148.647	157.089	5,7%	162.977	3,7%	4,7%
EBIT	110.477	113.544	2,8%	117.420	3,4%	3,1%
Resultado Operativo	104.957	93.294	(11,1%)	102.032	9,4%	(1,4%)
Capex	40.683	59.701	46,7%	52.885	(11,5%)	14%

# Carta del Presidente



Antonio Hernández Callejas

## Estimadas y estimados stakeholders,

2017 ha sido un año caracterizado, en líneas generales, por el optimismo, gracias a una recuperación económica global apoyada en un rebote de la inversión y la evolución positiva del comercio mundial. El sentimiento general es favorable y así lo reflejan los indicadores de confianza, alejándose (aunque aún persisten algunas) las incertidumbres de naturaleza geopolítica y macro financiera.

El crecimiento medio del PIB en la Eurozona fue del 2,4%, un 0,7% por encima de lo esperado, con una distribución del crecimiento más homogénea y donde destaca el comportamiento de las economías emergentes (Polonia, República Checa, Hungría, Rumanía). En lo que se refiere a Estados Unidos, el crecimiento anual del PIB (2,5%) superó las expectativas, demostrando la fortaleza de una economía que se encuentra en una fase avanzada del ciclo económico y en la que la reciente aprobación de una importante reforma fiscal persigue mantener este crecimiento.

Respecto a los patrones de consumo, durante 2017 han continuado en boga las tendencias iniciadas en el ejercicio anterior. El consumidor sigue mostrando preferencia por lo natural, saludable y ecológico, y continúa dispuesto a pagar un precio superior por aquellos productos que le aporten un plus, ya sea por su calidad, su facilidad de preparación o la inmediatez.

Pero, por otro lado, la irrupción de las nuevas generaciones, la incursión de las nuevas tecnologías y la eclosión del e-commerce, de la mano de gigantes como Amazon o Alibaba, están propiciando una auténtica revolución en el ámbito del gran consumo. Estamos en un nuevo ecosistema digital (en el que las redes sociales tienen un papel muy relevante), que ha diluido las barreras con el mundo físico y real de la tienda y ha dado lugar a un consumidor mucho más reflexivo, multicanal, informado e hiperconectado, al que le gusta interactuar con las marcas, buscar y comparar en Internet y escuchar las opiniones de los otros consumidores.

Estas nuevas actitudes de compra, aunque es verdad que con una velocidad más lenta, también han llegado para quedarse al sector de la alimentación. Así, en Ebro ya hemos comenzado a imbuirnos de toda esta transformación digital diseñando una estrategia que pasa por mantener una actitud de escucha activa y permanente con el consumidor con el objetivo de potenciar nuestras relaciones con ellos, hablar su lenguaje y posicionarnos en los canales que ellos utilizan.

Centrándonos en la evolución del Grupo, 2017 ha sido un ejercicio con unos resultados muy satisfactorios; hemos fijado un suelo de rentabilidad muy fuerte, con un EBITDA de €359 millones, hemos consolidado el equity de nuestras marcas, como así lo confirma el crecimiento de nuestras cuotas de mercado, y hemos reforzado nuestra apuesta en el segmento salud, con las adquisiciones de BIA y Vegetalia, que junto a Celnat, han reforzado nuestra recién creada División ECO; también hemos avanzado en la diferenciación de nuestro portfolio con la incorporación de la compañía italiana de ingredientes funcionales Geovita y hemos continuado nuestro fuerte crecimiento orgánico, alcanzando el CAPEX la cifra de €133 millones.

Los mercados de materias primas (trigo y arroz) se mantuvieron relativamente estables, salvo algunas excepciones, con cosechas abundantes y una demanda para la producción de combustibles relajada (por el nivel de precio del petróleo). Respecto al trigo duro, los precios se mantuvieron en torno a los 225 €/TM, con un repunte en los meses de verano hasta que comenzó la nueva cosecha, que fue especialmente relevante en Estados Unidos y Canadá. En arroz, durante el transcurso del ejercicio se fueron acabando los grandes stocks del gobierno tailandés, dando lugar a un entorno más inflacionista en el segundo semestre del año, especialmente para los arroces aromáticos Basmati y Jazmín, que después de años de precios bajos, han recuperado su precio con incrementos superiores al 30%.

En este escenario, la División Arroceras ha evolucionado muy satisfactoriamente apoyada en el buen comportamiento de los negocios, tanto europeos como norteamericanos. En Europa hemos asistido al lanzamiento de más de 80 productos ligados a los conceptos de salud y convenience. En lo que respecta a España, cabe destacar el buen comportamiento de los aromáticos y las especialidades Sundari®, la nueva gama de granos saludables de SOS Vidasania® y las mezclas de legumbres y granos de Brillante Benefit®. En cuanto a Estados Unidos, pese a los efectos del Huracán Harvey que afectó a las entregas de producto en el cuarto trimestre, Riviana ha tenido un año record en rentabilidad. Los productos microondas, abanderados por las marcas Minute®, alcanzaron crecimientos a doble dígito.





La División Pasta, por su parte, también ha registrado una positiva evolución, que podría haber sido mejor de no haberse incrementado el precio de la materia prima durante el verano. Panzani ha registrado un comportamiento muy positivo en las categorías de mayor valor añadido; Garofalo ha seguido creciendo a doble dígito, afianzando su posicionamiento premium y ha comenzado su distribución en Estados Unidos a través de nuestra sociedad Riviana; y el negocio norteamericano, en un mercado que ha decrecido un 1,3% durante 2017, nuestras marcas han aumentado sus cuotas de mercado. Las categorías de salud, especialmente las de gluten free y super greens se han comportado de manera satisfactoria.

Desde el punto de vista bursátil, durante el ejercicio, nuestra acción se apreció un 1,2%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 se apreció un 6,6%, el Ibex Med un 2,8% y el Eurostoxx Food and Beverage un 9,2%.

En el ámbito de nuestra Responsabilidad Social Corporativa hemos seguido trabajando en la implantación de la sostenibilidad a lo largo de nuestra cadena de valor, realizando una importante inversión en los ámbitos de la agricultura sostenible, la eficiencia medioambiental, la formación y el desarrollo profesional de nuestro equipo humano, y el progreso socioeconómico de nuestras comunidades locales. En este sentido, quiero señalar el premio que ha concedido la Fundación Seres a nuestro proyecto EKTA (Ebro India Kissan Training & Awareness Program), una iniciativa de capacitación técnica de agricultores que se lleva a cabo en Haryana, India, donde estamos presentes desde el año 2013. Un programa alineado con el compromiso del Grupo respecto a la sostenibilidad de su materia prima y el fomento de cultivos agrícolas sostenibles en las zonas donde nos abastecemos.

En definitiva, hemos cerrado un ejercicio 2017 muy completo y muy satisfactorio, con la mirada puesta en continuar afianzando durante 2018 los resultados obtenidos y consolidando el liderazgo en nuestras áreas principales. En este contexto se enmarca la reciente adquisición del 70% de la empresa italiana de pasta fresca premium “Bertagni 1882”.



# La compañía

**1**

**Misión, visión y valores**

Pag 10

**2**

**Ética e integridad**

Pag 12

**3**

**Sociedades que desarrollan los negocios**

Pag 15

**4**

**Infraestructura industrial**

Pag 17

# 1

## Misión, visión y valores



# 1

Primer Grupo del sector de la alimentación en España

# 2

Número UNO del mundo en el sector del arroz

# 3

Número DOS del mundo en el sector de la pasta



# 4

Líder en los mercados en los que opera

## Misión, visión y valores

La misión del Grupo Ebro Foods es investigar, crear, producir y comercializar alimentos de alto valor añadido que, además de satisfacer las necesidades nutritivas de la sociedad, mejoren su bienestar y su salud.

La visión del Grupo Ebro Foods es crecer de modo sostenible velando por el comportamiento ético y la integridad personal y profesional en el desarrollo de su actividad, la creación de valor para sus accionistas, la minimización del impacto de su actividad en el medioambiente, el desarrollo personal y laboral de sus empleados, así como la mejora de la calidad de vida de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus clientes y consumidores.

Los valores que guían el comportamiento del Grupo Ebro Foods son:



# 2 Ética e integridad



## Ética e Integridad

La sociedad se rige por el Código de Conducta del Grupo Ebro Foods y el Reglamento Interno de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores.

### CÓDIGO DE CONDUCTA DEL GRUPO EBRO FOODS

Aprobado en diciembre de 2015 por el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., es una actualización del Código de Conducta anterior (vigente desde 2012) y supone reforzar el compromiso de la compañía con la integridad, la transparencia y el comportamiento ético y responsable.

El Código de Conducta del Grupo (en adelante COC) se configura como la guía de actuación, en las relaciones internas y externas, de las personas y sociedades que forman parte del grupo de sociedades cuya cabecera es Ebro Foods, fortaleciendo los valores que constituyen nuestras señas de identidad y constituyendo una referencia básica para su seguimiento por las personas y sociedades del Grupo Ebro Foods.

El COC se articula como una pieza esencial dentro del modelo de prevención de delitos que el Grupo Ebro Foods tiene implantado, lo que determina la importancia de su conocimiento y observancia por todas las personas sujetas al mismo.

El COC es asimismo la guía de referencia en las relaciones con los distintos agentes con los que el Grupo interactúa: accionistas, profesionales, consumidores, clientes, proveedores, competencia, autoridades y los mercados en general.

Todos los sujetos que son objeto de aplicación del Código, conforme a lo estipulado en el Apartado 4, tienen la obligación de cumplir y contribuir al cumplimiento del mismo. Nadie, independientemente de su posición en el Grupo, está autorizado a solicitar a un destinatario del Código que contravenga lo que en él se establece. Ningún sujeto obligado podrá justificar una conducta que atente contra el COC o una mala práctica amparándose en una orden superior o en el desconocimiento del contenido del mismo.

En este sentido, cualquiera de los sujetos obligados por el Código puede comunicar, bajo garantía de absoluta confidencialidad, cualquier incumplimiento de sus principios. A tal efecto hay implementado un canal de denuncias en los siguientes términos:

- ▶ Las comunicaciones podrán dirigirse a la cuenta de correo electrónico [canaldedenuncias@ebrofoods.es](mailto:canaldedenuncias@ebrofoods.es)
- ▶ A dicha cuenta de correo, protegida informáticamente para impedir cualquier acceso no autorizado, tendrá acceso únicamente el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control, quien en su condición de Consejero independiente no tiene vinculación alguna con la estructura de dirección y gestión del Grupo Ebro.
- ▶ En función del contenido de la denuncia, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control podrá recabar la información oportuna y efectuar las consultas necesarias para esclarecer el asunto, siempre garantizando la absoluta confidencialidad al denunciante y sin poner la cuestión en conocimiento de la persona o personas denunciadas mientras no finalice el proceso de investigación.
- ▶ El Presidente de la Comisión de Auditoría y Control mantendrá comunicación con el denunciante a los efectos de tenerle informado de las actuaciones de indagación realizadas, así como del resultado final de las mismas y de sus consecuencias.
- ▶ Corresponde en todo caso al Presidente de la Comisión de Auditoría y Control priorizar, procesar, investigar y resolver las denuncias en función de su importancia y naturaleza, con especial atención a aquellas denuncias relativas a una posible falsedad financiera-contable y a posibles actividades fraudulentas.

El texto completo de este Código y las pautas que se han marcado para su implantación y aplicación está a disposición de todos nuestros *stakeholders* a través de la Intranet corporativa y la página web del Grupo, concretamente en la sección de Responsabilidad Social Corporativa <http://www.ebrofoods.es/responsabilidad-social-corporativa/codigo-de-conducta/>

El COC ha sido traducido a todos los idiomas de los países en que opera el Grupo y ha sido firmado por todos los empleados de la compañía.

Como mecanismos de seguimiento y evaluación, el Grupo Ebro está desarrollando un plan plurianual de auditorías éticas realizadas por un tercero independiente, tanto en sus centros de trabajo como en una selección de proveedores.

### **REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA EN MATERIAS RELATIVAS A LOS MERCADOS DE VALORES**

Aprobado por el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A. en noviembre de 2015, modifica y sustituye al anterior, vigente desde el año 2006. El Reglamento se encuadra dentro de un proceso de actuaciones seguidas por la compañía en el marco de una revisión constante de sus normas internas para su adecuación a las previsiones legales y criterios de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) vigentes en cada momento.

Tiene por finalidad establecer el conjunto de reglas que, en el marco de la normativa vigente en cada momento, deben regir el comportamiento de la compañía y las “Personas Afectadas” en los distintos ámbitos regulados en el Reglamento, todos ellos relativos a su actuación en los mercados de valores.

En este sentido, las “Personas Afectadas” son:

- (i) Los Administradores y Directivos.
- (ii) Los Asesores Externos en tanto tenga la consideración de Iniciados.
- (iii) Los miembros de la Unidad de Cumplimiento Normativo.
- (iv) Cualquier otra persona distinta de las anteriores cuando así lo decida puntualmente la Unidad de Cumplimiento Normativo prevista en el Reglamento, a la vista de las circunstancias que concurran en cada caso.

Y los ámbitos de actuación, por su parte, son los siguientes:

- (i) Las operaciones con valores afectados.
- (ii) La información privilegiada e información relevante.
- (iii) La autocartera.
- (iv) Los conflictos de interés.

El texto completo de este Código está a disposición de todos nuestros stakeholders a través de la Intranet corporativa y la página web del Grupo, concretamente en la subsección de Gobierno Corporativo <http://www.ebrofoods.es/informacion-para-accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/reglamento-interno-de-conducta-en-materias-relativas-a-los-mercados-de-valores/>

# 3 Sociedades que desarrollan los negocios





## Sociedades que desarrollan los negocios

Todas las sociedades dependientes y asociadas del Grupo Ebro Foods y la participación que este tiene en cada una de ellas aparecen detalladas en los estados financieros consolidados de la organización (ver punto 4 de las Cuentas Anuales Consolidadas correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2017).

Dependiendo de Ebro Foods, S.A., las subsidiarias que expresamente se encargan de desarrollar los negocios centrales de la compañía son:

COMPAÑÍAS	PAÍS	ÁREA NEGOCIO
Arrozeiras Mundiarroz, S.A.	Portugal	Arroz
Boost Nutrition, C.V.	Bélgica	Arroz
Catelli Foods Corporation	Canadá	Pasta
Celnat, S.A.S	Francia	Alimentación orgánica
Ebro Foods, S.A.	España	Matriz (Holding)
Ebrofrost Holding, GmbH	Alemania, Dinamarca y Reino Unido	Arroz, pasta y congelados
Ebro India, Private Ltd.	India	Arroz
Euryza GmbH	Alemania	Arroz
Herba Bangkok, S.L.	Tailandia	Arroz
Herba Cambodia Co. Ltd	Camboya	Arroz
Herba Egypt Ricemills, Ltd	Egipto	Arroz
Herba Ingredients, B.V.	Holanda y Bélgica	Ingredientes
Herba Ricemills, S.L.U.	España	Arroz
Herba Ricemills Rom, S.R.L.	Rumanía	Arroz
Lassie, B.V.	Holanda	Arroz
Lustucru Frais, S.A.S.	Francia	Arroz y pasta
Mundi Riso, S.R.L.	Italia	Arroz
Mundi Riz, S.A.	Marruecos	Arroz
Panzani, S.A.S.	Francia	Pasta
Pastificio Lucio Garofalo, Spa	Italia	Pasta
Riceland Magyarorzag, KFT	Hungría	Arroz
Riviana Foods, Inc.	USA	Arroz
Roland Monterrat, S.A.S	Francia	Platos frescos preparados
Santa Rita Harinas, S.L.U.	España	Harinas especiales e ingredientes
Stevens&Brotherton Herba Foods, Ltd.	Reino Unido	Arroz
Vegetalia, S.L.	España	Alimentación orgánica

Durante el ejercicio 2017, se han incorporado al Grupo tres nuevos negocios:



En el mes de enero se adquirió la compañía Vegetalia, una empresa dedicada a la elaboración y distribución de una amplia gama de productos ecológicos y pionera en la fabricación de proteína vegetal. Su portafolio comprende desde alimentación fresca ecológica a alimentación seca ecológica, bebidas ecológicas y alimentación dietética.

Precio de la operación  
**€ 14,7 millones**



En el mes de septiembre se incorporó al Grupo el 52% de la compañía italiana Geovita, compañía líder en la producción y comercialización de legumbres, arroces y granos de cocción rápida.

Precio de la operación  
**€ 16,5 millones**



En septiembre, a través de nuestra sociedad Ebro Foods Germany, se adquirió el 55% de la sociedad alemana Transimpex, una compañía cuya actividad principal es la importación de arroces, derivados del arroz y legumbres. Transimpex cuenta con una importante presencia en los mercados de habla alemana, principalmente en los canales industriales y de food service, tanto de producto convencional como orgánico.

Precio de la operación  
**€ 9,4 millones**

# 4 Infraestructura industrial



## Infraestructura industrial

El Grupo Ebro, a través de sus sociedades filiales, dispone de 57 instalaciones industriales ubicadas en 16 países diferentes.

### 1 ALEMANIA

Lambsheim

Offingen

### 2 BÉLGICA

Amberes (4 plantas)

### 3 CAMBOYA

Nom Pen

### 4 CANADÁ

Montreal

Hamilton

Delta

### 5 DINAMARCA

Orbaek

### 6 EGIPTO

Mansoura

### 7 ESPAÑA

San Juan de Aznalfarache

Coria del Río

Jerez de la Frontera

Silla

Algemesí

L'Aldea

La Rinconada

Los Palacios

Castelleir

Loranca de Tajuña

### 8 ESTADOS UNIDOS

Alvin

Carlisle

Brinkley

Clearbrook

Freeport

Memphis

Crowley

Fresno

St. Louis

Winchester

### 9 FRANCIA

Communay

Gennevilliers

Nanterre

Saint Genis Laval

Lorette

Saint Just

Vitrolles

Littoral

La Montre

Feillens

Saint-Germain-Laprade

### 10 HOLANDA

Wormer (2 plantas)

### 11 INDIA

Taraori

### 12 ITALIA

Gragnano

Bruno

San Giovanni Lupatoto

Villanova Monferrato

Vercelli

### 13 MARRUECOS

Larache

### 14 PORTUGAL

Coruche

### 15 REINO UNIDO

Liverpool

Cambridge

Beckley

### 16 TAILANDIA

Bangkok



# Modelo de Gobierno

**1**

**Órganos de  
Gobierno**

Pag 20

**2**

**Estructura  
accionarial y  
comportamiento  
bursátil**

Pag 25

**3**

**Gestión del  
riesgo**

Pag 28

# 1 Órganos de Gobierno



## Órganos de Gobierno

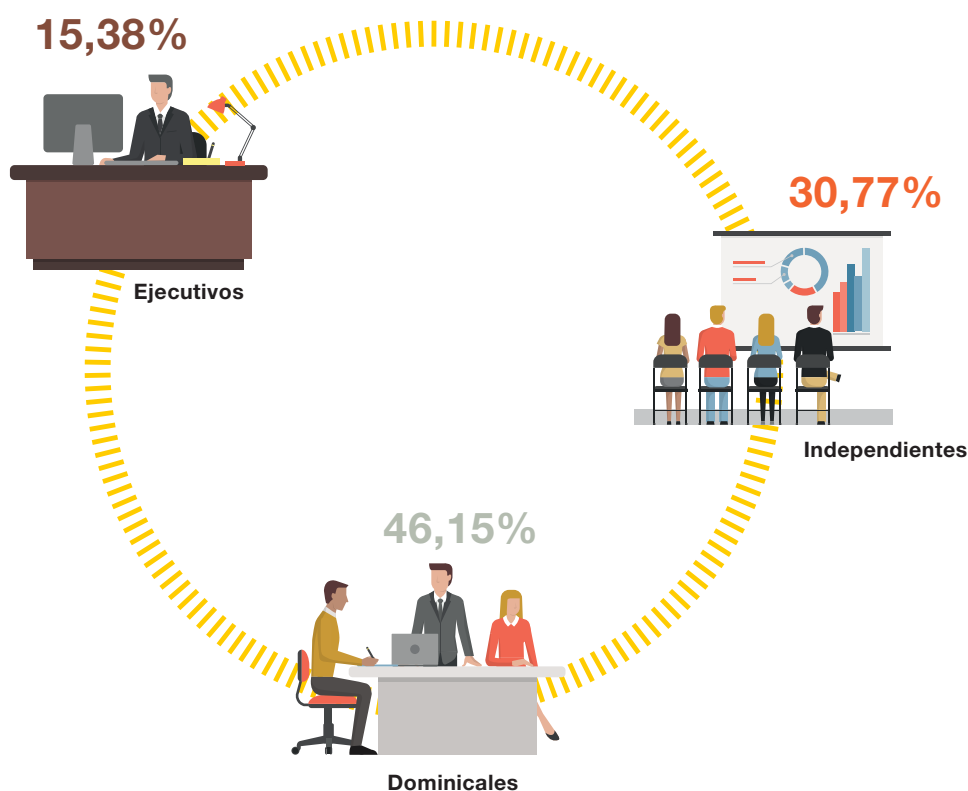
Los órganos de gobierno de Ebro Foods, S.A. son la Junta General de accionistas y el Consejo de Administración.

La Junta General de accionistas es el órgano soberano de la compañía. Tiene competencia para deliberar y adoptar acuerdos sobre todos los asuntos que la legislación y los Estatutos Sociales reservan a su decisión, y, en general, sobre todas las materias que, dentro de su ámbito legal de competencia, se sometan a la misma a instancia del Consejo de Administración y de los propios accionistas en la forma prevista legalmente.

Sin perjuicio de las competencias reservadas legal, estatutaria o reglamentariamente a la Junta General, el Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno y administración de la Sociedad, teniendo al respecto plena competencia para dirigir, administrar y representar a la Sociedad en el desarrollo de las actividades que integran su objeto social. El Consejo de Administración encomendará la gestión ordinaria de la Sociedad a sus miembros ejecutivos y al equipo de alta dirección, centrandó su actividad en la supervisión y asumiendo como funciones generales, entre otras que legalmente le correspondan, las recogidas en el Reglamento del Consejo y aquellas que le pueda delegar la Junta General de acciones en la forma legalmente prevista.

El Consejo de Administración estará integrado por siete miembros como mínimo y quince como máximo, correspondiendo a la Junta General la determinación de su número, así como el nombramiento y la separación de los Consejeros.

A 31 de marzo de 2018, el Consejo de Administración de Ebro Foods está compuesto por doce miembros de un total de trece puestos, de los cuales dos tienen la condición de Consejeros ejecutivos, seis con Consejeros dominicales y cuatro Consejeros independientes.



Se muestra en el cuadro siguiente la composición del Consejo de Administración a 31 de marzo de 2018, indicando las variaciones habidas en este órgano desde el 1 de enero de 2017 hasta esa fecha.

#### **PRESIDENTE**

Antonio Hernández Callejas   Ejecutivo

#### **VICEPRESIDENTE**

Demetrio Carceller Arce    Dominical

#### **VOCAL**

Alimentos y Aceites, S.A.

Representado por Concepción Ordiz Fuertes

Dominical

Belén Barreiro Pérez-Pardo  
(Consejera desde 25-1-2017)

 Independiente

María Carceller Arce  
(Consejera desde 21-3-2018)

Dominical

Fernando Castelló Clemente

  Independiente

Jose Ignacio Comenge Sánchez - Real  
(Consejero Coordinador desde el 29-03-2017  
en sustitución de José Antonio Segurado García)

 Independiente

Mercedes Costa García

  Independiente

Corporación Económica Delta, S.A.  
Representado por María Carceller Arce  
(Consejero hasta 21-03-2018)

Dominical

Corporación Financiera Alba, S.A.  
Representado por Javier Fernández Alonso  
(Consejero hasta 31-1-2018)

  Dominical

Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L.  
Representado por Javier Gómez-Trenor Vergés (desde 29-03-2017,  
tras el fallecimiento de Juan Luis Gómez-Trenor Fos en enero de 2017)

Dominical

Javier Fernández Alonso  
(Consejero hasta 31-01-2018)

Independiente

Grupo Tradifín, S.L.  
Representado por Blanca Hernández Rodríguez

  Dominical

Hercalanz Investing Group, S.L.  
Representado por Félix Hernández Callejas

 Ejecutivo<sup>1</sup>

August Oetker  
(Consejero hasta 01-06-2017)

Dominical

José Antonio Segurado García  
Fallecido 16-2-2017

Independiente

#### **SECRETARIO NO MIEMBRO**

Luis Peña Pazos

#### **VICESECRETARIA NO MIEMBRO**

Yolanda de la Morena Cerezo

(1) *Hercalanz Investing Group, S.L. nunca ha desempeñado funciones ejecutivas ni de dirección ni en Ebro Foods, S.A. ni en ninguna filial del Grupo y, por tanto, no ha percibido remuneración alguna por ello. Hercalanz Investing Group, S.L. está categorizado como Consejero ejecutivo en atención a que su representante persona física en el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A. es directivo de una filial del Grupo.*

Con esta composición del Consejo de Administración (i) los cuatro Consejeros independientes suponen un 30,77 por ciento del total de puestos (33,33 por ciento si se consideran únicamente los doce puestos ocupados), por lo que Ebro, considerada como una sociedad de baja capitalización, cumple con la recomendación del Código de Buen Gobierno de que el número de Consejeros independientes represente al menos un tercio del total de Consejeros; y (ii) la presencia femenina en el Consejo de Administración supone el 38,46 por ciento del total de puestos (41,67 por ciento si se consideran únicamente los doce puestos ocupados), estando por encima del objetivo fijado en la Política de Selección de Consejeros de que, en el año 2020, el sexo menos representado en el Consejo de Administración de la Sociedad suponga, al menos, el 30 por ciento del total de miembros de dicho órgano, objetivo que ya fue alcanzado en enero de 2017 y reforzado en junio de 2017.



**53,84%**



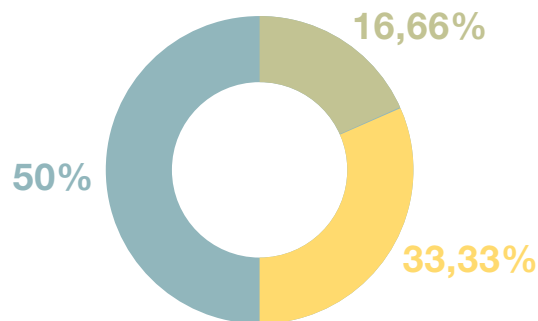
**38,46%**

**58,33%**

Personas Físicas

**41,66%**

Personas Jurídicas



Entre 35-45 años      Entre 45-55 años      + de 55 años





Asimismo, existen constituidas cuatro Comisiones que garantizan el cumplimiento de las funciones del Consejo de Administración y desarrollan las facultades y competencias que la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo determinan.

A 31 de marzo de 2018, la composición de estas cuatro Comisiones es la siguiente:



#### COMISIÓN EJECUTIVA

Antonio Hernández Callejas (Presidente)

Demetrio Carceller Arce

Corporación Financiera Alba, S.A.  
Representado por Javier Fernández Alonso

José Antonio Segurado García (hasta 16-02-2017)



#### COMISIÓN DE SELECCIÓN Y RETRIBUCIONES

Fernando Castelló Clemente (Presidente)

Demetrio Carceller Arce

Grupo Tradifín, S.L.  
Representado por Blanca Hernández Rodríguez

Mercedes Costa García



#### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

José Ignacio Comenge Sánchez-Real (Presidente)

Fernando Castelló Clemente

Mercedes Costa García

Grupo Tradifín, S.L. Representado por  
Blanca Hernández Rodríguez

Belén Barreiro Pérez-Pardo



#### COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INVERSIONES

Demetrio Carceller Arce (Presidente)

Antonio Hernández Callejas

Hercalanz Investing Group, S.L.  
Representado por Félix Hernández Callejas

Corporación Financiera Alba, S.A.  
Representado por Javier Fernández Alonso

# 2 Estructura accionarial y comportamiento bursátil



## Estructura accionarial y comportamiento bursátil

En la actualidad, el capital social de Ebro Foods, S.A. asciende a 92.319.235,20 euros y se encuentra totalmente suscrito y desembolsado. Las acciones están representadas por anotaciones en cuenta y se hallan inscritas por la Sociedad de Gestión de los sistemas de Registro de Compensación y Liquidación de Valores (IBERCLEAR), cotizando en las cuatro Bolsas españolas.

Se indica a continuación el detalle del capital social representado en el Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2017:

ESCALA DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	NÚMERO DE ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS Y/O CONSEJEROS CON PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL SOCIAL	PORCENTAJE TOTAL SOBRE EL CAPITAL SOCIAL
≥ 10,00%	3	33,87%
≥ 5,00% < 10,00%	3	23,75%
≥ 3,00% < 5,00%	0	0,00%
< 3,00%	6 (*)	4,53%

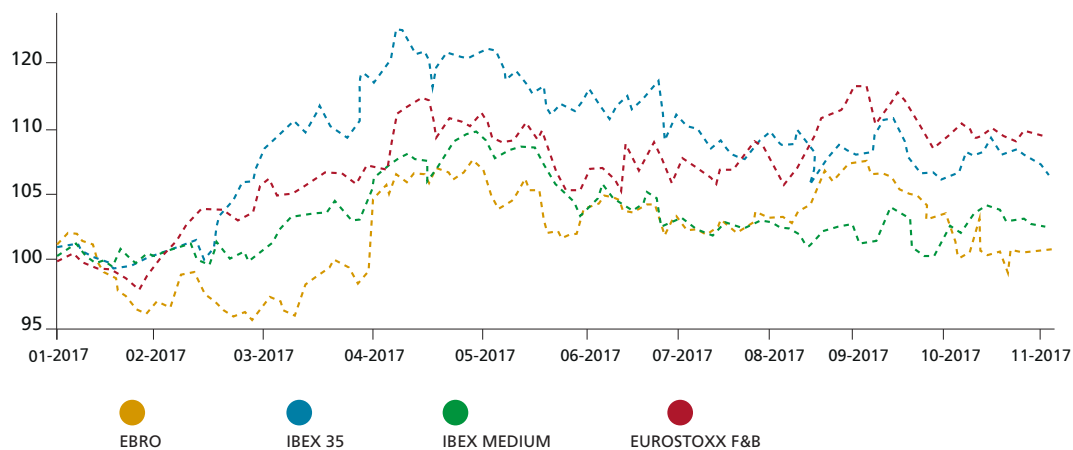
(\*) Ninguno de estos seis Consejeros tiene la condición de accionista significativo porque la participación en el capital social de cada uno de ellos es inferior al 3%.

A 31 de marzo de 2018 el total del capital social representado en el Consejo de Administración asciende al 62,15%, siendo el capital flotante estimado a dicha fecha del 37,85%.

### EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

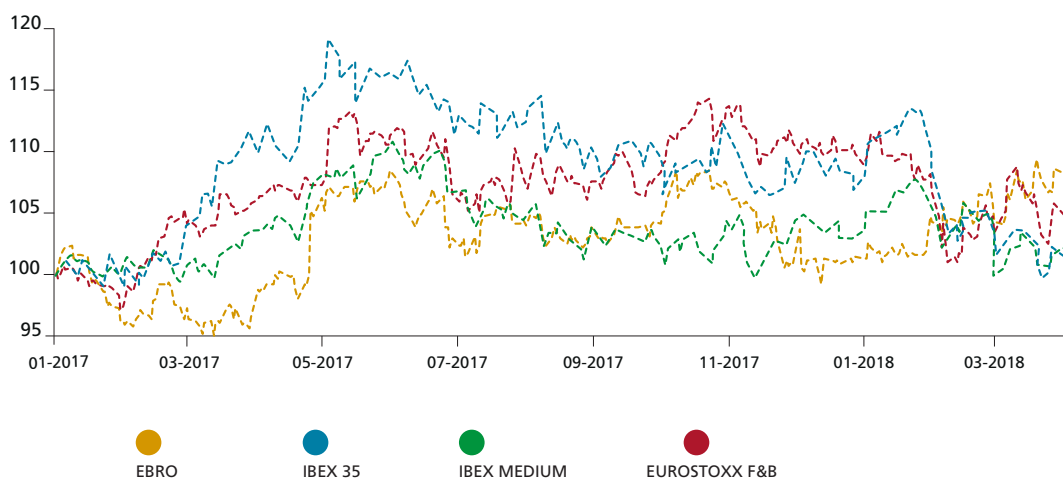
Durante el ejercicio 2017, la acción de Ebro Foods se apreció un 1,2%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 se apreció un 6,6%, el Ibex Med un 2,8% y el Eurostoxx Food and Beverage un 9,2%.

EBRO Vs. Índices 2017



La cotización media del valor durante el ejercicio 2017 fue de €19,53, cerrando a 29 de diciembre en €19,34. La rotación de acciones, por su parte, fue equivalente a 0,26 veces el número total de acciones de la compañía. Así, el volumen medio diario de negociación durante 2017 fue de 155.248 acciones.

## EBRO Vs. Índices desde 2017 a abril 2018



Si observamos el comportamiento de la acción bajo el requisito de información continua, a cierre de este informe (5 de abril de 2018) y desde enero de 2017, la acción de Ebro se ha apreciado en un 6,8% mientras el Ibex 35 se aprecia un 3,3%, el Ibex Med un 2,7%, y por último el Eurostoxx Food and Beverage se aprecia en un 6,6%.

### ANALISTAS DE EBRO

Un año más los analistas siguen apostando por nuestro valor y actualmente dan cobertura de análisis a EBRO las siguientes firmas:

1. Ahorro Corporación
2. Banco Sabadell
3. Haitong Research - Iberia
4. BBVA
5. BPI
6. Gaesco Beka
7. Exane BNP Paribas
8. Fidentiis
9. Intermoney
10. JB Capital Markets, S. V.
11. Kepler Cheuvreux Capital Markets
12. Link Securities
13. Mirabaud
14. Alantra (N+1)
15. Santander Investment
16. UBS
17. Renta 4



A cierre del año 2017 la valoración media de los analistas otorgaba a EBRO un precio objetivo de 21,18 euros por acción, un 8,73% superior a lo que cotizábamos en Bolsa en dicha fecha.

### DIVIDENDOS

Durante el ejercicio 2017 se repartió con cargo al resultado del ejercicio 2016 un dividendo ordinario de €88 millones (€0,57 euros por acción).

El dividendo ordinario se abonó en tres pagos (€0,19 por acción) en los meses de abril, junio y octubre de 2017.

La rentabilidad del dividendo por acción a cierre del ejercicio ascendió al 2,8%.

Para el presente año 2018, el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., en su sesión celebrada el 24 de octubre de 2017, acordó por unanimidad proponer a la próxima Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2017, la distribución de un dividendo ordinario de €0,57 por acción en tres pagos de €0,19 por acción, los meses de abril, junio y octubre de 2018 (€88 millones). Esta propuesta supone mantener el dividendo respecto al ejercicio 2017.

*Nota: En el Informe Anual de Gobierno Corporativo pueden encontrar detallada toda la información relativa a la estructura de la propiedad y administración de la Sociedad.*

# 3 Gestión del riesgo



## Gestión del riesgo

Formando parte integral de las políticas corporativas aprobadas por el Consejo de Administración, la Política de Control y Gestión de Riesgo establece los principios básicos y el marco general del control y gestión de los riesgos de negocio, incluidos los fiscales, y del control interno de la información financiera a los que se enfrenta la Sociedad y las sociedades que integran el Grupo.

En este marco general, el Sistema de Control y Gestión de Riesgos integral y homogéneo se basa en la elaboración de un mapa de riesgos de negocio donde mediante la identificación, valoración y graduación de la capacidad de gestión de los riesgos, se obtiene un ranking de los de mayor a menor impacto para el Grupo, así como la probabilidad de ocurrencia de los mismos. El mapa de riesgos identifica, igualmente, las medidas paliativas o de neutralización de los riesgos identificados. El universo de riesgos se agrupa en cuatro grupos principales: cumplimiento, operacionales, estratégicos y financieros.

En el proceso de categorización de riesgos se valora de forma dinámica tanto el riesgo inherente como el residual, tras la aplicación de los controles internos y protocolos de actuación establecidos para mitigar los mismos. Dentro de estos controles destacan los preventivos, una adecuada segregación de funciones, claros niveles de autorización y la definición de políticas y procedimientos. Estos controles se pueden agrupar a su vez en manuales y automáticos, los cuales son llevados a cabo por aplicaciones informáticas.

Dicho modelo es tanto cualitativo como cuantitativo, siendo posible su medición en los resultados del Grupo, para lo que se considera el nivel de riesgo aceptable o tolerable a nivel corporativo.

El Sistema de Gestión y Control del Riesgos es dinámico, de modo que los riesgos a considerar varían en la medida que lo hagan las circunstancias en las que se desarrollan los negocios del Grupo.

El Sistema de Control y Gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y el control de la información financiera, descansa sobre la siguiente estructura:

- ▶ El Consejo de Administración: como órgano responsable, determina la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y el control de la información financiera.
- ▶ La Comisión de Auditoría y Control, a través del Comité de Riesgos, realiza las funciones de supervisión y seguimiento de los sistemas de control de riesgos y de información financiera, informando periódicamente al Consejo de cualesquiera aspectos relevantes que se produzcan en dichos ámbitos. Asimismo, es responsable de supervisar e impulsar el control interno del Grupo y los sistemas de gestión de riesgos, así como proponer al Consejo de Administración la política de control y gestión de riesgos y las eventuales medidas de mejora en tales ámbitos.
- ▶ El Comité de Riesgos, sobre la base de la política fijada por el Consejo de Administración y bajo la supervisión y dependencia de la Comisión de Auditoría, es la unidad específicamente encargada de la coordinación y seguimiento del sistema de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y de control de la información financiera del Grupo. Igualmente corresponde al Comité de Riesgos el análisis y evaluación de los riesgos asociados a nuevas inversiones.
- ▶ Los Comités de Dirección de las distintas unidades, en los que participan tanto el Presidente del Consejo de Administración como el Chief Operating Officer (COO), realizan la evaluación de los riesgos y la determinación de las medidas frente a los mismos.
- ▶ Responsables de riesgos de las distintas unidades. El Comité de Riesgos designa en las filiales relevantes a los distintos responsables del seguimiento de los sistemas de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y de la información financiera y del reporting al Comité.

- ▶ Departamento de Auditoría Interna. En el marco de las auditorías internas de las diferentes filiales, el departamento de Auditoría Interna de la Sociedad revisa que las actividades de testeo y control de los sistemas de gestión de riesgos y de la información financiera se han llevado a cabo adecuadamente, y conforme a lo establecido al efecto por el Comité de Riesgos.

*Nota: una descripción completa de los riesgos y las medidas adoptadas para reducirlos pueden encontrarla en el Informe de Gestión de las Cuentas Anuales Consolidadas.*



# Modelo de Negocio

**1**

**Definición del  
modelo**

Pag 32

**2**

**Estrategia**

Pag 35

**3**

**Creación de valor  
i+D+i**

Pag 38



# 1

## Definición del modelo



## Definición del modelo

El Grupo Ebro Foods (“Ebro Foods” o el “Grupo”) es el primer grupo de alimentación en España, la primera compañía de arroz en el mundo y el segundo productor de pasta fresca y seca a nivel mundial. A través de una red de 27 empresas filiales, está presente en los principales mercados de arroz y pasta de Europa, América del Norte y Sudeste Asiático, y tiene una creciente implantación en terceros países.

La misión principal del Grupo Ebro es investigar, crear, producir y comercializar alimentos de alto valor añadido que, además de satisfacer las necesidades nutritivas de las personas, mejoren su bienestar y su salud, procurando al mismo tiempo un modelo de negocio transparente, eficiente y sostenible.

Ebro Foods ha trascendido el objetivo de alcanzar únicamente la rentabilidad financiera, y ha integrado en sus procesos de decisión, además de variables económicas, criterios medioambientales, sociales y éticos, haciendo del desarrollo sostenible una acción transversal entre las sociedades del Grupo Ebro. Por ello, asume un modelo de negocio que, gestionado desde la ética y la integridad, gira en torno a la generación de valor para su equipo humano, accionistas, inversores, clientes, consumidores, proveedores, entorno y las comunidades en las que está presente; en definitiva, para todos los stakeholders con los que interactúa en el desarrollo de su actividad.

En torno a ellos se alinean las políticas y principios de actuación establecidos en el Código de Conducta del Grupo Ebro, el Código de Conducta para Proveedores, la Política de Responsabilidad Social Corporativa y la restante regulación interna en materia de Buen Gobierno del Grupo (el texto completo de los mismos está disponible en [www.ebrofoods.es](http://www.ebrofoods.es)).

El Grupo tiene una cultura descentralizadora en determinadas áreas de gestión, con enfoque en el negocio, y una estructura ligera y dinámica en la que prima la funcionalidad, la cohesión y el conocimiento del mercado.

La gestión del Grupo Ebro Foods se realiza por áreas de negocio que combinan el tipo de actividad que desarrollan y su ubicación geográfica, siendo las principales:

- ▶ **Negocio Arrocerero:** incluye la producción y distribución de arroces y sus derivados y complementos culinarios. Realiza una actividad industrial y marquista con un modelo multimarca. Su presencia se extiende por Europa, el Arco Mediterráneo, India y Tailandia con las sociedades del Grupo Herba; y por América del Norte, América Central, Caribe y Oriente Medio a través del Grupo Riviana.
- ▶ **Negocio Pasta:** incluye la actividad de producción y comercialización de pasta seca y fresca, salsas, sémola, sus derivados y complementos culinarios. Es desarrollado por el Grupo Riviana (América del Norte), el Grupo Panzani (Francia) y Garofalo (resto del mundo).
- ▶ **Negocio Healthy Food y orgánico:** el último en incorporarse al Grupo, se está configurando en torno a las últimas adquisiciones de Celnat, Vegetalia y Geovita y las actividades relacionadas con la salud y productos bio y orgánicos en todas las filiales. Su núcleo se articula bajo la compañía Alimentation Santé y se presenta dentro del Negocio Pasta.

La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración de la sociedad matriz del Grupo (Ebro Foods, S.A.), que es el responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. El Consejo de Administración tiene delegadas en la Comisión Ejecutiva determinadas tareas, entre las que destaca el seguimiento y supervisión del cumplimiento de las directrices estratégicas y de desarrollo corporativo. Por su parte, el Comité de Dirección (en el que se integran los responsables de las principales áreas de negocio), se encarga del seguimiento y preparación de decisiones en el ámbito de la gestión y dirección de la Sociedad. El Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene información detallada sobre la estructura de administración del Grupo.

El proceso productivo de los productos que comercializa el Grupo utiliza como materias primas fundamentales el arroz y el trigo duro, aunque progresivamente se van incorporando otras como la quinoa y otros “granos antiguos”.

El arroz es el grano con mayor consumo mundial, aunque al ser deficitarios algunos de los mayores productores mundiales del mismo (como China, Filipinas o Indonesia), el comercio mundial es inferior al de otros granos y cereales. Los orígenes del arroz comercializado por Ebro varían según el tipo de grano y la calidad/abundancia de las cosechas. Se pueden distinguir tres grandes fuentes de abastecimiento relacionadas con distintas variedades de arroz: Estados Unidos, el Sur de Europa y el Sudeste Asiático.

La pasta se produce a partir de un tipo de trigo con alto contenido en proteína denominada trigo duro. El trigo duro tiene una distribución geográfica y un mercado mucho más reducido que otras variedades utilizadas mayoritariamente para la producción de harinas. Las principales fuentes de suministro de Ebro se encuentran en Estados Unidos, Canadá y el Sur de Europa (Francia, España e Italia).

Las compras de materia prima se realizan a agricultores, cooperativas o empresas de molinería, realizándose en las instalaciones fabriles del Grupo Ebro el proceso productivo: la molienda y/o transformación necesaria y la puesta en disposición para la venta. Los procesos productivos son diferentes dependiendo de la finalidad última del producto: desde la limpieza, molienda, pulimentado y extrusión básico hasta procesos complejos de pre cocción, cocinado y congelación.

Los principales clientes directos del Grupo son (i) los principales distribuidores de alimentación, (ii) las mayores multinacionales de alimentación (que utilizan nuestros productos como base para sus elaboraciones) y (iii) multitud de negocios de restauración. Los consumidores, pese a que generalmente no son clientes directos, ocupan una posición preeminente en la orientación del negocio del Grupo.

*Nota: en la Nota 6 de las Cuentas Anuales Consolidadas (Información financiera por segmentos) se hace un repaso sobre las principales actividades, marcas y participación en el mercado por áreas de negocio.*

## PERTENENCIA A ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES SECTORIALES

Ebro Foods, S.A. y algunas de sus distintas filiales pertenecen a las siguientes asociaciones sectoriales:

SOCIEDAD	ASOCIACIÓN	ÁREA GEOGRÁFICA
Herba Ricemills, S.L.U.	Federación de Molineros Europeos de Arroz (FERM)	Europa
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Anunciantes	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación de Industrias Arroceras Españolas (UNIADE)	España
Ebro Foods, S.A.	Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas (AME)	España
Arrozearas Mundiarroz, S.A.	Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição	Portugal
Boost Nutrition, C.V.	Federation of Food Companies (FEVIA)	Bélgica
S&B Herba Foods, Ltd.	British Edible Pulse Association (BEPA)	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	Campden BRI	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	UK National Dried Fruit Association	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	UK Rice Association	Reino Unido
Ebro India, Private Ltd.	Rice Association of India	India
Ebro India Private Ltd.	Indo French Chamber of Commerce	India
Lassie, B.V.	Union of Dutch Food Industry (FNLI)	Holanda
Lassie, B.V.	Union of Dutch Rice Industry (VRN)	Holanda
Mundi Riso, S.R.L.	Italian Rice Miller Association (AIRI)	Italia
Riviana Foods Inc.	U.S. Rice Federation	USA
Riviana Foods Inc.	U.S. Pasta Association	USA
Panzani	Associations Des Entreprises de Produits Alimentaires Elaborés (ADEPALE)	Francia
Panzani	Comité Français de la Semoulerie Industrielle (CFSI)	Francia
Panzani	Syndicat de la Rizerie Française (SRF)	Francia
Panzani	Syndicat des Industriels Fabricants de Pâtes Alimentaires de France (SIFPAF)	Francia

# 2 Estrategia



## Estrategia

La estrategia del Grupo se dirige a ser un actor relevante en los mercados de arroz, pasta, granos saludables y en otras categorías transversales que se definen como “*meal solutions*”. Dentro de esa estrategia, el Grupo tiene como objetivos:

- ▶ Alcanzar una posición global, siendo permeables a la incorporación de productos conexos (como son, por ejemplo, las legumbres de valor añadido).
- ▶ Consolidarse como un grupo empresarial de referencia en sus distintas áreas de negocio.
- ▶ Liderar la innovación en las áreas geográficas en que está presente.
- ▶ Y posicionarse como una empresa responsable y comprometida con el bienestar social, el equilibrio ambiental y el progreso económico.

Para adecuar su estrategia, el Grupo se apoya en una serie de principios generales de actuación y palancas de crecimiento que se consideran claves para aumentar el valor del negocio y el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible:

### PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

- ▶ Fomentar una gestión ética basada en las prácticas del buen gobierno y la competencia leal.
- ▶ Cumplir con la legalidad vigente, actuando siempre desde un enfoque preventivo y de minimización de riesgos no sólo económicos sino también sociales y ambientales, incluyendo los riesgos fiscales.
- ▶ Procurar la rentabilidad de sus inversiones garantizando al mismo tiempo la solidez operativa y financiera de su actividad. Cuidar el beneficio empresarial como una de las bases para la futura sostenibilidad de la empresa y de los grandes grupos de agentes que se relacionan de forma directa e indirecta con ella.
- ▶ Generar un marco de relaciones laborales que favorezca la formación y el desarrollo personal y profesional, respete el principio de igualdad de oportunidades y diversidad y promueva un entorno de trabajo seguro y saludable.
- ▶ Rechazar cualquier forma de abuso o vulneración de los derechos fundamentales y universales, conforme a las leyes y prácticas internacionales.
- ▶ Promover una relación de mutuo beneficio con las comunidades en las que el Grupo está presente, siendo sensibles a su cultura, el contexto y las necesidades de las mismas.
- ▶ Satisfacer y anticipar las necesidades de nuestros clientes y los consumidores finales, ofreciendo un amplio portafolio de productos y una alimentación sana y diferenciada.
- ▶ Orientar los procesos, actividades y decisiones de la empresa no sólo hacia la generación de beneficios económicos sino también hacia la protección del entorno, la prevención y minimización de impactos medioambientales, la optimización del uso de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad.
- ▶ Desarrollar un marco de diálogo y comunicación responsable, veraz y transparente con los grupos de interés, estableciendo de forma estable canales de comunicación perfectamente identificados y facilitando a los stakeholders, de manera habitual y transparente, información rigurosa, veraz y destacada sobre la actividad del Grupo.



## PALANCAS DE CRECIMIENTO

- ▶ Búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico en países de elevado consumo y de ampliación de negocio en países en desarrollo con elevado potencial de crecimiento.
  - Ocupar nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos (aperitivos, patatas fritas, tortillas, sándwich, pizzas, platos preparados) y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
  - Desarrollar productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa, ampliando el catálogo con nuevos formatos (vasito maxi, compactos...), sabores (pasta seca de calidad fresca, gama de vasitos y salsas de calidad fresca) y preparaciones (arroz y pasta en sartén, vasitos “Banzai”, etc.).
  - Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación basada en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría premium. Desarrollar el enorme potencial de la marca Garofalo e integrar las nuevas oportunidades que presenta la compra de Bertagni.
  - Ampliar su presencia geográfica y completar su matriz producto/país:
    - Buscar oportunidades de negocio en mercados maduros con un perfil de negocio similar al nuestro (Transimpex) y en nichos de mercado especialista (Celnat, Vegetalia, Geovita), que permitan un salto en la estrategia desde una posición generalista a la de multi-especialista (soluciones individuales).
    - Expandir su presencia a nuevos segmentos de negocio en mercados en los que ya está presentes: pasta en la India, ampliar la gama de productos en Oriente Medio o Europa del Este, o el desarrollo de la gama de gnocchi para sartén en Canadá.
- ▶ Posicionamiento relevante en el ámbito de la salud y productos Bio a través de nuevos conceptos basados en “ancient grains” (granos antiguos), orgánicos, gluten free, quinoa, etc. A ello responden, por ejemplo, las adquisiciones de Celnat, Vegetalia y Geovita.
- ▶ Diferenciación e innovación. Ebro Foods apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:
  - Investigación, innovación y desarrollo (I+D+i): a través de cinco centros propios de Investigación, innovación y desarrollo y de una política de inversión que permita plasmar las nuevas ideas y necesidades de consumo en realidades para los clientes y consumidores finales.
  - Apuesta por marcas líderes en sus respectivos segmentos, junto con un compromiso de inversión publicitaria que permita su desarrollo.
- ▶ Baja exposición al riesgo. El Grupo Ebro se enfrenta al cambio en los mercados de consumo y financieros y a los cambios sociales con una elevada vocación de adaptación y permanencia. Para ello busca (i) el equilibrio en las fuentes de ingresos recurrentes (mercados, monedas), (ii) una situación de bajo apalancamiento financiero que le permita crecer sin exposición a las “tormentas financieras”, (iii) nuevos canales de suministro y (iv) el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus stakeholders (clientes, proveedores, administraciones, empleados y sociedad).
- ▶ Implantación de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor (“desde el campo hasta la mesa”) con los objetivos finales de (i) aumentar y garantizar la competitividad, la sostenibilidad financiera, medioambiental y social de sus operaciones y (ii) ofrecer soluciones alimentarias sanas y diferenciadas sin comprometer la capacidad y el bienestar de las generaciones futuras.

# 3 Creación de valor: I+D+i



## Creación de valor: I+D+i

El Grupo Ebro siempre ha sido precursor de las nuevas tendencias de consumo y un referente internacional en la investigación y el desarrollo de productos aplicados al sector de la alimentación. Consciente de que la I+D+i es una herramienta esencial para el desarrollo de su estrategia de calidad y diferenciación, el Grupo ha continuado manteniendo durante el ejercicio 2017 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio asciende a 4,8 millones de euros distribuidos entre recursos internos (3,5 millones de euros) y externos (1,3 millones de euros).

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a distintos centros de investigación en Francia, Estados Unidos y España. Estos centros y los principales proyectos realizados durante el ejercicio son:

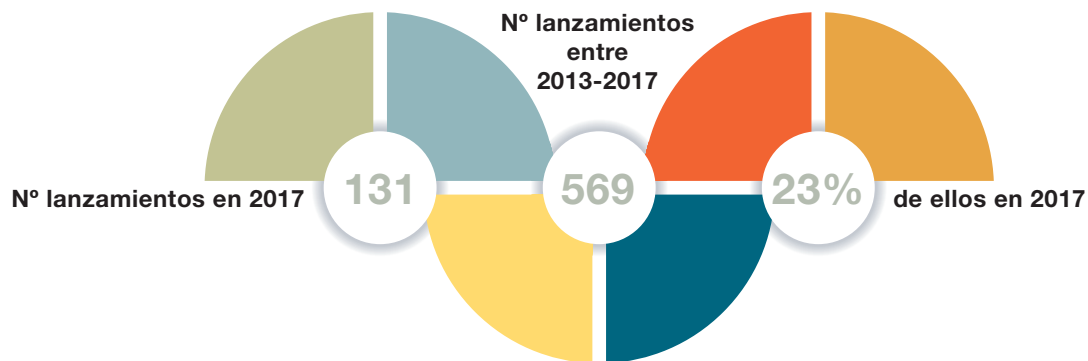
1. El CEREC, ubicado en St. Genis Laval (Francia). Integrado por 10 trabajadores, está orientado al desarrollo de la división pasta en su gama de pasta fresca, patata, platos cocinados frescos y salsas. Durante el año 2017 su actividad se centró en (i) ampliar la gama de pasta fresca con una línea Premium y bio, (ii) desarrollar la gama de gnocchi para sartén con nuevas variedades y rellenos y (iii) trabajar en una categoría completamente nueva: snacks y aperitivos.
2. CRECERPAL, ubicado en Marsella. Cuenta con 8 trabajadores en el laboratorio de materia prima y análisis más un doctor que, en la universidad, colabora en sus trabajos. Focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca, cuscús, legumbres, otros granos y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a los cereales. Este año ha ampliado los trabajos sobre (i) una nueva gama de pastas con base en otros cereales (granos antiguos), (ii) pastas bio con cero pesticidas y (iii) nuevas variedades de arroz de cocción rápida, mezclas de cous cous, legumbres y cereales.
3. TECH CENTER (Estados Unidos), con cinco empleados que se dedican a desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías, o la adaptación de las mismas, para las divisiones de arroz y pasta en USA. Sus trabajos se han centrado en el desarrollo de (i) pasta con base en legumbres como fuente natural de fibra, (ii) pasta con suplemento de proteína y origen orgánico y (iii) nuevos productos de pasta especial para salsa y estilo casero o de calidad pasta fresca.
4. Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Valencia), la planta de San Juan de Aznalfarache (Sevilla), la planta de ingredientes de Wormer (Países Bajos) y la planta de Bruno, con 18 trabajadores en total dedicados al desarrollo de productos y tecnologías nuevas y/o mejoradas y a la asistencia técnica en las áreas de tecnología del arroz y sus derivados para la restauración moderna: fast-food y catering. Los proyectos más importantes que se están desarrollando consisten en (i) la investigación y desarrollo de nuevas formulaciones de productos con base en legumbres, cereales, granos antiguos y semillas, (ii) el desarrollo de nuevos ingredientes industriales con base arroz, legumbres, quinoa o cereales y (iii) un proyecto, que ha recibido apoyo institucional, en el que se buscan sustitutivos a las proteínas cárnicas mediante el empleo de productos de origen vegetal.





## INNOVACIONES EN PRODUCTO

Fruto de esta política de I+D+i el Grupo lanza al mercado todos los años nuevos productos y conceptos que dinamizan las categorías en qué opera y satisfacen y se anticipan a las necesidades de sus clientes y consumidores.



## NÚMERO DE INNOVACIONES EN PRODUCTO POR COMPAÑÍA DURANTE 2017

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS EN EL 2017
Herba Ricemills	España	13
Panzani	Francia	36
Lustucru	Francia	11
Riviana	USA	10
Boost Nutrition	Bélgica	4
Catelli	Canadá	10
Riso Scotti	Italia	11
Lassie	Holanda	8
Euryza	Alemania	14
Risella Oy	Finlandia	6
Arrozeiras	Portugal	4
Garofalo	Italia	4
<b>Total nuevos lanzamientos</b>		<b>131</b>

## EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES DE PRODUCTO ENTRE 2013-2017

Durante el período comprendido entre 2013 y 2017, el Grupo Ebro ha lanzado 569 nuevos productos.

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS DESDE EL 2013
Herba Ricemills	España	39
Panzani	Francia	107
Lustucru	Francia	86
Riviana	USA	70
Boost Nutrition	Bélgica	24
Catelli	Canadá	51
Riso Scotti	Italia	77
Lassie	Holanda	35
Euryza	Alemania	28
Risella Oy	Finlandia	18
Arrozeiras	Portugal	17
Garofalo	Italia	17
<b>Total nuevos lanzamientos</b>		<b>569</b>

Nota: De estos 569 lanzamientos, 79 han dejado de comercializarse durante el mismo período

## PESO DE LAS INNOVACIONES EN EL NEGOCIO

Las innovaciones de producto lanzadas por estas sociedades al mercado entre 2013 y 2017, representan un 9,6% sobre el total agregado de ventas de las mismas durante 2017.

	VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS 2013-2017	% VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS 2013-2017 / VENTAS COMPAÑÍA EN 2017
Herba Ricemills	18.037.473	14,5%
Panzani	41.605.717	12,4%
Lustucru Frais	27.711.000	22,3%
Riviana	35.594.376	4,4%
Boost Nutrition	2.823.421	21,6%
Catelli	19.622.247	14,2%
Riso Scotti	16.500.532	9,8%
Lassie	3.815.900	13,2%
Euryza	6.642.993	15,3%
Risella Oy	760.564	17,9%
Arrozeiras	2.569.957	10,0%
Garofalo	3.688.112	5,5%



## 131 Innovaciones en 2017



# Áreas de Negocio en 2017

**1**

**Grupo  
consolidado**

Pag 43

**2**

**Área de arroz**

Pag 49

**3**

**Área de pasta,  
salsas y otros**

Pag 55

# 1 Grupo consolidado





## Entorno general

El año estuvo marcado por el optimismo, con una recuperación económica global apoyada en un rebote de la inversión y el comercio mundial que se espera se mantenga al menos en los próximos dos años. El sentimiento general es favorable y así lo reflejan los indicadores de confianza, alejándose (aunque persisten) las incertidumbres de naturaleza geopolítica y macro financiera.

El crecimiento medio del PIB de la Eurozona fue del 2,4%, un 0,7% por encima de lo esperado, con una distribución del crecimiento más homogénea y donde destaca el comportamiento de las economías emergentes (Polonia, República Checa, Hungría, Rumanía). El nivel de precios se ha mantenido ligeramente por debajo de los objetivos, por lo que se mantiene una política monetaria acomodaticia, aunque poco a poco se van retirando los estímulos al mercado. El mercado laboral responde a la actividad creciente con buenas señales en todos los países, señales que empiezan a traducirse en mejoras salariales.

El crecimiento anual del PIB de Estados Unidos (del 2,5%) superó las expectativas, demostrando la fortaleza de una economía que se encuentra en una fase avanzada del ciclo económico y en la que la reciente aprobación de una importante reforma fiscal persigue mantener este crecimiento. La Reserva Federal dio su espaldarazo a la situación (cerca del pleno empleo y con precios contenidos) aprobando por tres veces una subida del índice de interés de referencia y reduciendo el tamaño de su balance (tal y como se había anunciado el año anterior).

## Entorno de consumo

Respecto a los patrones de consumo, se reiteran las tendencias anunciadas en el ejercicio anterior:

- ▶ Preferencia por lo natural, saludable y bio. Muy conectado a este sentimiento está el incremento de consumo de productos frescos.
- ▶ Las marcas blancas de calidad han ampliado su base de clientes a prácticamente todas las clases sociales y segmentos de población.
- ▶ El consumidor está dispuesto a pagar más por productos que le satisfagan por su calidad, facilidad en la preparación e inmediatez.
- ▶ Crecimiento de los supermercados de proximidad, con mayor frecuencia de compra y mayor disponibilidad (24h, alianzas con gasolineras u otros lugares de paso).
- ▶ Envejecimiento de la población y reducción del número de miembros de las familias; nuevos formatos y personalización de productos y servicios
- ▶ Consolidación de nuevos actores (virtuales, como Amazon) en el mercado de distribución de la mano de las nuevas tendencias de consumo y uso de la tecnología.

Estos serían los patrones generales y en cada mercado específico se detectan factores diferenciales, tales como la inmigración (que introduce nuevos hábitos de alimentación), las nuevas generaciones de nativos digitales o las nuevas formas de cocinar o consumir los alimentos (bajo pedido, en terminales de *vending*, el snack como sustitutivo de una comida...).

La imparable penetración de la movilidad en el acceso a internet (a través de *smartphones* o tabletas) fomenta la inmediatez y universalización del acto de compra.

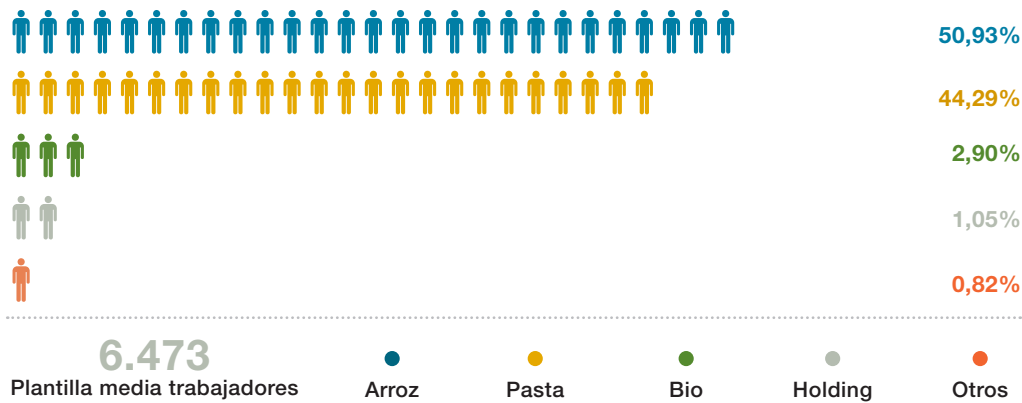
Esa realidad, unida a la aparición de un número creciente de automatismos (coches sin piloto, drones...) y plataformas de intercambio que ponen en contacto a consumidores y productores de bienes y servicios, anuncian una modificación de los hábitos de compra y consumo de alimentos (personalización de las promociones, acceso a todo tipo de servicios de comida a domicilio, asalto de la barrera del último km en la distribución, etc.).

Todos estos cambios suponen un nuevo escenario de retos para la distribución y los fabricantes, que para llegar y fidelizar a sus clientes están llamados a utilizar técnicas de marketing que poco tienen que ver con las imperantes hasta hace una década, y donde el uso de *Big Data* y la rapidez y personalización de las acciones de marketing tienen una importancia creciente.

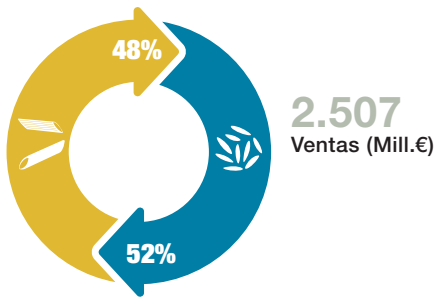


# Grupo consolidado

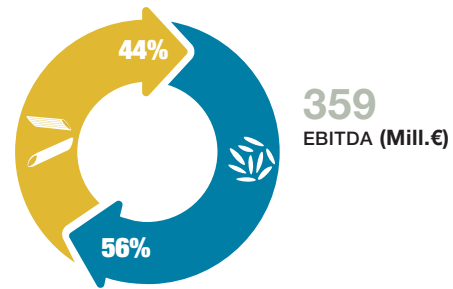
## DETALLE DE PLANTILLA POR ÁREAS DE NEGOCIO



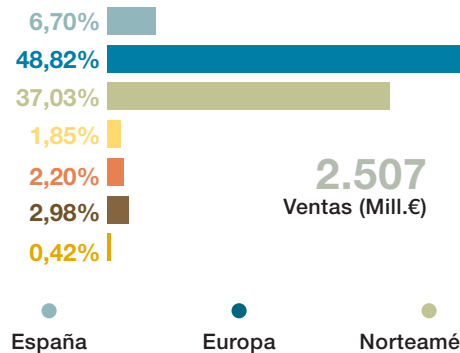
## DETALLE VENTAS DEL GRUPO



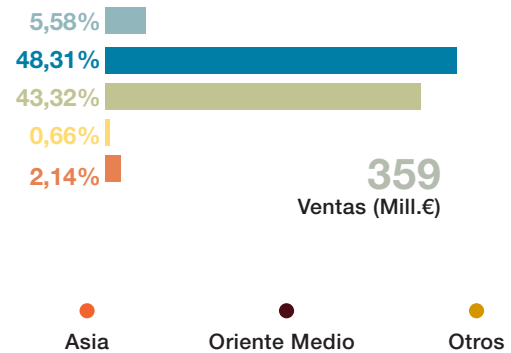
## DETALLE EBITDA DEL GRUPO



## DETALLE VENTAS DEL GRUPO POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



## DETALLE EBITDA DEL GRUPO POR ÁREAS GEOGRÁFICAS









La **generación de recursos, EBITDA**, aumenta un 4,3%, con una aportación de los nuevos negocios de 4,4 millones de euros y un impacto negativo por la variación de tipo de cambio de 3,4 millones de euros. Destacan (i) el comportamiento especialmente positivo en el segmento arroz en Europa y (ii) la actividad de la marca Garofalo en el segmento Premium, que continúa su expansión de la mano del Grupo con una creciente penetración en distintos mercados europeos. Por el contrario, la actividad de pasta en Estados Unidos tiene un peor comportamiento, con un mercado donde se impone la batalla en precios y promociones (el mercado en valor ha disminuido en un 2,3% mientras que en volumen lo hace al 1,2% según la información de mercado media de las últimas 52 semanas a 30 de diciembre 2017) y en el que un repunte inesperado en el precio del trigo duro americano durante el verano supuso un incremento de coste de aprovisionamiento de 4,2 millones de US\$, que ha sido imposible trasladar a los clientes.

La rentabilidad medida con el ratio **EBITDA/Ventas** asciende al 14,3%, con una clara mejora en las filiales europeas; en Estados Unidos, sin embargo, se mantiene la menor rentabilidad como consecuencia de la enorme competencia en precios.

El beneficio antes de impuestos crece menos que los anteriores márgenes, debido a (i) un aumento de los costes financieros asociados a la elevada volatilidad de tipo de cambio del US\$ durante el ejercicio (el Grupo realiza una parte significativa de sus compras en US\$) y (ii) a una peor evolución de **los resultados no recurrentes**, con una menor generación de ingresos procedente de la venta activos frente a las que se verificaron en 2016 (venta de inmuebles y venta del negocio de Puerto Rico, principalmente).

El **gasto por impuesto** disminuye significativamente debido a las reformas fiscales acometidas en diversos países dentro de la tendencia general a la reducción de tipos impositivos para aumentar la competitividad. Especialmente relevante ha sido la reforma fiscal en Estados Unidos, donde si bien el nuevo tipo federal (del 21%, frente al 35% anterior) empezará a aplicar en el año 2018, el impacto de la reducción del mismo sobre los pasivos por impuesto diferido se refleja ya en la cuenta de resultados de 2017.

El **Resultado Neto en Gestión Continuada** aumenta un 30,8% por el incremento de rentabilidad y el impacto de la reforma fiscal mencionada en el párrafo anterior.

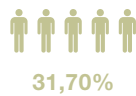
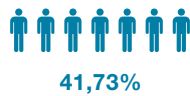
El **ROCE** se mantiene en el 16,6%, equilibrándose el aumento de la rentabilidad con un aumento del capital medio empleado.

# 2 Área arroz



## Área Arroz

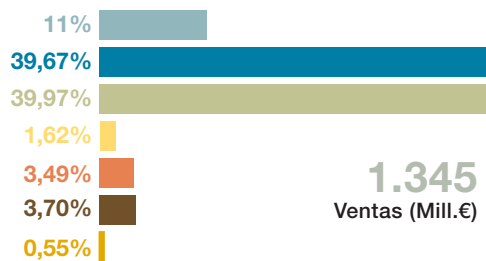
### DETALLE DE PLANTILLA ÁREA ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



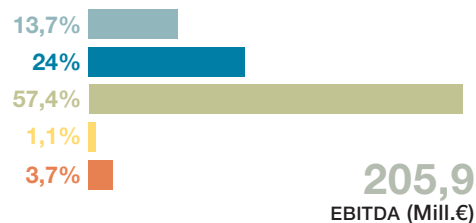
**3.297**  
Plantilla media trabajadores



### DETALLE VENTAS DEL ÁREA ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



### DETALLE EBITDA DEL ÁREA ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

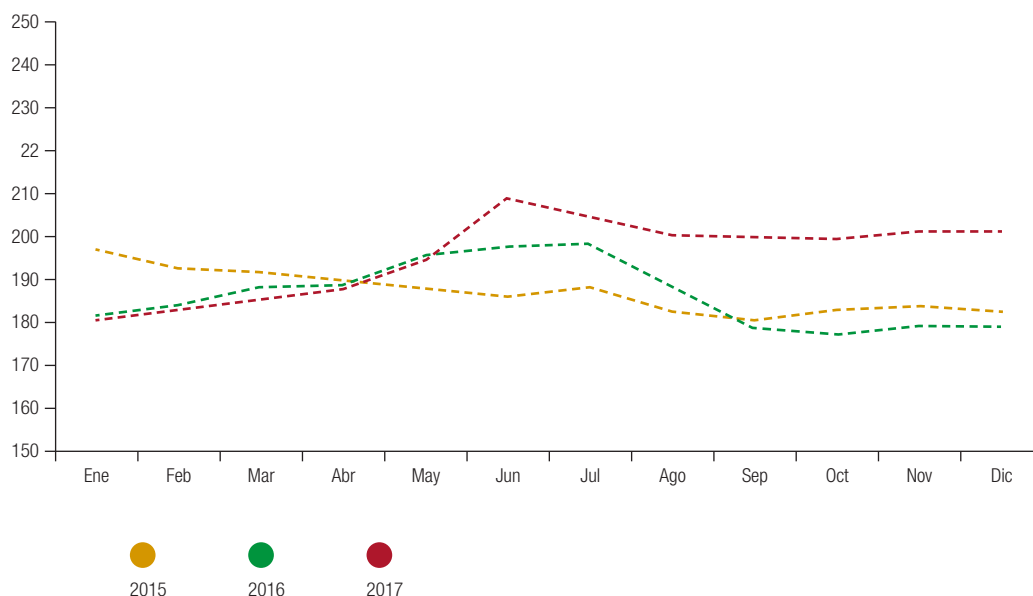


● España ● Europa ● Norteamérica ● África ● Asia ● Oriente Medio ● Otros

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016	2016-2015	2017	2017-2016	TAMI 2017-2015
Venta Neta	1.287.726	1.283.853	(0,3%)	1.345.026	4,8%	2,2%
Publicidad	(28.988)	(30.135)	(4,0%)	(33.466)	(11,1%)	7,4%
EBITDA	176.959	196.264	10,9%	205.988	5,0%	7,9%
EBIT	147.509	163.561	10,9%	172.522	5,5%	8,1%
Resultado Operativo	148.600	169.240	13,9%	174.027	2,8%	8,2%
Capex	39.555	47.391	19,8%	65.807	38,9%	29,0%

Miles de euros

## Índice Ipo Arroz



La tendencia general de los precios de arroz en origen a partir del primer trimestre fue creciente pese a unos niveles de producción mundial y un stock en la parte alta del registro histórico. En esa tendencia tuvo un claro efecto la devaluación del US\$, existiendo además una disparidad importante por orígenes y variedades.

Por zonas geográficas, en la Unión Europea se mantuvo la tendencia de la anterior campaña, con una siembra y cosecha abundante de arroces redondos y cierta reducción de superficie de arroces largos (que resultan poco competitivos frente a los arroces largos de países EBA). En términos generales: una cosecha abundante y precios relativamente bajos.

En Estados Unidos, la cosecha 16/17 fue excelente, con un incremento del 30% en la superficie cultivada de arroz largo, lo que impulsó la cantidad de arroz disponible hasta cantidades cercanas a un record histórico. Como consecuencia de esta situación, los precios se mantuvieron a la baja en la primera mitad del año.

Sin embargo, a partir de verano, los huracanes dejaron a su paso inundaciones en zonas de cultivo; esto, unido a que se había reducido el área de cultivo (por las malas expectativas de precio al tiempo de la siembra), impulsó los precios al alza, tal y como se aprecia en la siguiente tabla de precios pagados a los agricultores (la campaña 17/18 es la que se encuentra en curso, por lo que los precios que figuran son una estimación a diciembre de 2017):

### Precios campaña EEUU

#### Agosto-Julio

\$/CWT	17/18 (*)	16/17	15/16	14/15	13/14
Precio medio	12,3-13,3	10,4	12,2	13,4	16,3
Grano largo	11,6-12,6	9,64	11,2	11,9	15,4
Grano medio	14,2-15,2	12,9	15,3	18,3	19,2

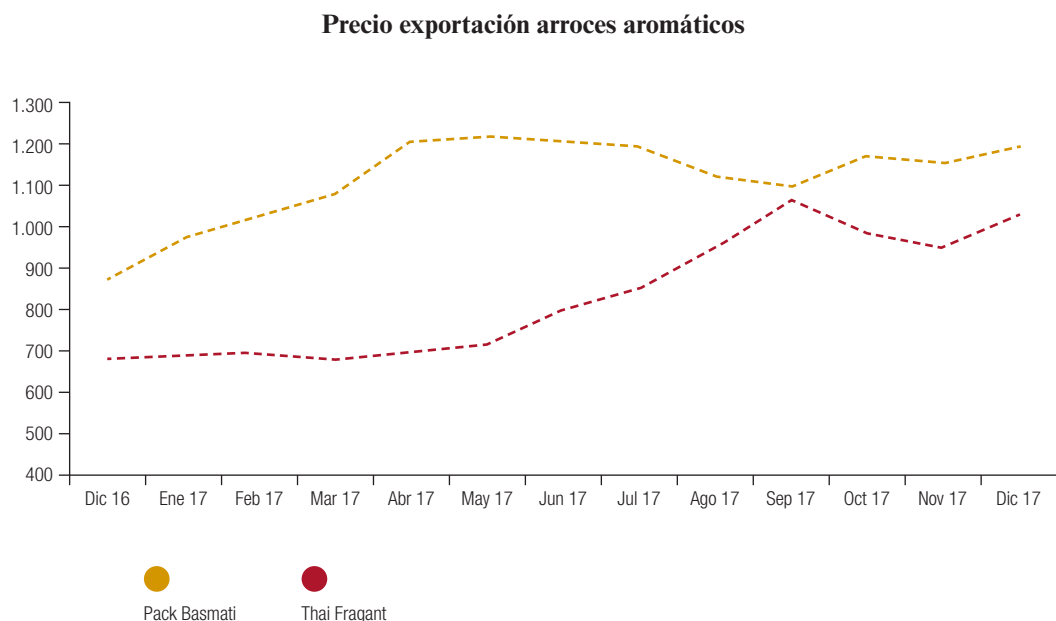
(\*) Rango estimado

(fuente: USDA)

Por último, en las zonas de cultivo del sudeste asiático (principales exportadores mundiales, India, Tailandia, Vietnam, Pakistán y Myanmar), los precios se han visto impactados por la devaluación del dólar y la propia referencia del arroz largo americano, con una tendencia al alza en los precios de exportación desde los meses de mayo-junio, con una media de incremento entre el 5% y el 10% año sobre año.

Merece un capítulo aparte la evolución de los arroces aromáticos (basmati y thai fragante). En la campaña anterior, la menor rentabilidad de estos cultivos llevó a los agricultores a dedicar una menor superficie de cultivo para las variedades de arroz basmati; Asimismo, una menor disponibilidad de agua en algunas de las zonas de cultivo afectó a la cosecha y al stock de enlace. Estas circunstancias dieron lugar a una importante subida del precio de esta variedad.

A partir de mitad de año, la subida del precio del Basmati fue extendiéndose al Thai fragante en tanto que, en cierta medida, actúa como sustitutivo del basmati en algunos mercados importadores de estas variedades. La situación se refleja muy claramente en el siguiente gráfico de precios de exportación en US\$:



Esta tendencia, obviamente, ha tenido incidencia en los márgenes, y la tendrá en los precios.

Las **ventas** crecieron, un año más, tanto en términos absolutos (+2,2%) como comparables (incremento de ventas por incorporación de negocios de 30 millones de euros, efecto de tipo de cambio -12 millones de euros). Los precios netos en Estados Unidos mantuvieron una tendencia descendente en la primera mitad del año, mientras que en Europa en general se mostraron estables.

Por áreas geográficas, las ventas realizadas en Estados Unidos suponen un 40% del área arroz. Mientras, que el resto de ventas se reparte entre un gran número de países, fundamentalmente de la Unión Europea.

Los aspectos destacables del ejercicio son:

- El aumento de los volúmenes vendidos por la unidad de arroz en Estados Unidos tanto en el mercado interno (pese a que la categoría se redujo un 0,6%) como en las exportaciones, donde el Grupo se benefició, en la primera mitad del año, de unos precios de arroz largo americano muy competitivos.

- ▶ Se mantiene el sólido crecimiento de las referencias de vasitos, tanto en Estados Unidos (+15% en volumen) como en otros países (+35% en volumen en España).
- ▶ El magnífico desarrollo en Europa de la gama “Benefit”, basada en mezclas de granos, verduras y legumbres, que combinan salud y conveniencia y proporcionan un menú completo, sano y natural. En Estados Unidos comienza ahora la producción de la gama de vasitos orgánicos, una vez obtenida la acreditación de nuestras instalaciones.
- ▶ Verdadera explosión de productos con base o mezcla de quinoa y granos antiguos, tanto en vasitos (la quinoa se consolida como el tercer producto de la categoría, detrás del arroz blanco y el integral) como en preparaciones tradicionales (Vidasania, Bosto grains, Lassie Zilvervlies, Reis-fit Knormix).
- ▶ Crecimiento en la categoría de arroces y legumbres orgánicos, que se integra con la gama saludable. La adquisición de Geovita, por su gama de productos de esta categoría, se considera el complemento perfecto para su desarrollo.

El **EBITDA** aumenta un 5,0% interanual. De este crecimiento, una pequeña parte corresponde a la integración de nuevos negocios (2,7 millones de euros), que a su vez compensa la disminución derivada del efecto del tipo de cambio por el negocio de arroz en Estados Unidos (-2,4 millones).

El comportamiento de los márgenes es especialmente reseñable si se tiene en cuenta el incremento de precios de los arroces aromáticos ya comentado. Un aumento de precios del coste de la materia prima en origen tan abrupto como el descrito impacta directamente en los márgenes, ya que el traslado a los clientes resulta complejo y es fruto de largas negociaciones con la distribución. En este caso, el impacto directo recogido en las cuentas de 2017 se ha estimado en 2,6 millones de euros, concentrado en los costes del basmati (que afecta especialmente al mercado europeo) ya que la variación de otras variedades de fragante se produjo al final de año con un nivel de alerta superior y, en todo caso, será objeto de las negociaciones con la distribución en 2018.

La inversión publicitaria permaneció prácticamente constante, con un incremento de 3,2 millones de euros en los negocios europeos y una reducción de 5,2 millones en Estados Unidos (para ajustar la mayor actividad promocional realizada en los tres primeros cuartos del año con la finalidad de adecuar los precios al mercado).

El negocio americano registró un nuevo record de contribución de 134 millones de US\$, donde destacan el excelente comportamiento de las principales marcas (Mahatma, Carolina, Minute y Success) pese al impacto de los huracanes (que dejaron un peaje difícil de cuantificar en forma de trabajos extraordinarios de mantenimiento y reparación, cambio en los esquemas de producción y enormes problemas logísticos).

Por orígenes, la aportación al EBITDA del negocio no americano es la siguiente:

	2015	2016	%	2017	%
España	23.191	27.903	38,7%	28.382	32,6%
Europa	41.307	40.261	55,9%	48.577	55,7%
Otros	7.522	9.845	13,7%	10.210	11,7%
<b>Total Ebitda</b>	<b>72.020</b>	<b>78.009</b>	<b>100,0%</b>	<b>87.169</b>	<b>100,0%</b>

La evolución es especialmente satisfactoria (i) en Alemania, donde un nuevo equipo comercial ha renovado el portfolio de productos, incorporando al mismo la gama ya presente en otros países, pero adecuándola al consumidor local. Con ello se ha incrementado el nivel de ingresos vía mix; (ii) en Países Bajos, donde el mercado se ha mostrado permeable a una idea de alimentación sana; y (iii) en nuestro negocio de congelados, que mantiene su expansión internacional con la planta de Reino Unido ya operativa y un gran proyecto en Estados Unidos donde se ha completado una planta de última generación, totalmente automatizada, que comenzará a producir regularmente en 2018.

El crecimiento de otros orígenes se debe al aumento de la actividad del negocio en la India y Tailandia, donde el Grupo ha reforzado su presencia tanto para asegurar el suministro de arroces largos o aromáticos con unos precios y calidades que cumplan los requisitos internos como para ir introduciéndose progresivamente en el mercado local.

El **Resultado Operativo** se estrecha frente a los otros márgenes de la cuenta de resultados, debido al registro de un menor resultado no recurrente ya que el año pasado incluía la venta del negocio en Puerto Rico y de inmuebles relevantes.

La inversión en activos fijos vuelve a crecer, con una apuesta importante en líneas de negocio de elevado potencial de crecimiento. Las principales inversiones (CAPEX) acometidas en el Área corresponden a (i) la nueva fábrica de congelados en Estado Unidos (17,5 millones de euros), (ii) las nuevas instalaciones de pasta en la India (4,5 millones de euros), (iii) la conclusión de las inversiones en un nuevo almacén de producto terminado en Amberes (1,7 millones de euros) y Ámsterdam (1,2 millón de euros), (iv) las nuevas instalaciones de almacenamiento en Camboya (3 millones de euros), (v) la ampliación de planta de ingredientes (3,2 millones de euros), (vi) la ampliación de capacidad de arroz instantáneo en la planta de Memphis (3 millones de euros), (vi) la automatización de las líneas de empaquetado en la planta de Freeport (4,2 millones de euros) y (vii) la ampliación de la planta de vasos para microondas de Jerez de la Frontera (1,3 millones euros).



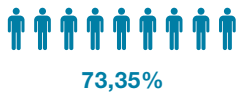
# 3 Área pasta, salsas y otros





# Área Pasta, Salsas y Otros

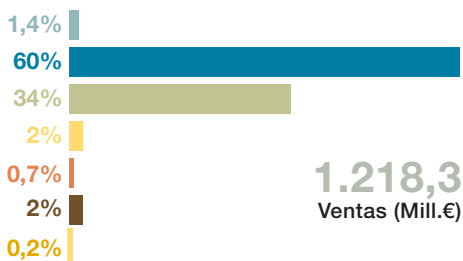
## DETALLE DE PLANTILLA ÁREA PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



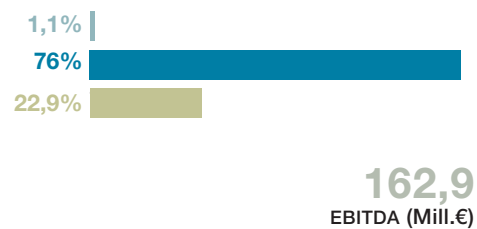
**2.867**  
Plantilla media trabajadores



## DETALLE VENTAS DEL ÁREA PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



## DETALLE EBITDA DEL ÁREA PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



● España ● Europa ● Norteamérica ● África ● Asia ● Oriente Medio ● Otros

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016	2016-2015	2017	2017-2016	TAMI 2017-2015
Venta Neta	1.224.491	1.236.227	1,0%	1.218.285	(1,5%)	(0,3%)
Publicidad	(58.231)	(70.840)	(21,7%)	(66.154)	6,6%	6,6%
EBITDA	148.647	157.089	5,7%	162.977	3,7%	4,7%
EBIT	110.477	113.544	2,8%	117.420	3,4%	3,1%
Resultado Operativo	104.957	93.294	(11,1%)	102.032	9,4%	(1,4%)
Capex	40.683	59.701	46,7%	52.855	(11,5%)	14,0%

Miles de euros

## Precio del Trigo Duro en EUR/TON



Fuente: Terre.net

En general, el comportamiento de los precios del trigo duro durante el año 2017 mantuvo la línea de estabilidad ya anunciada el año anterior, con la excepción ya comentada del repunte de precio en USA durante los meses de verano. La cosecha de la campaña 16/17 supuso un incremento de superficie dedicada y cosechas al alza en los principales productores (Norteamérica y sur de Europa) pero, debido a lluvias tardías, la calidad en las zonas de mayor producción de Estado Unidos y Canadá fue bastante deficiente. Pese a ello, la abundancia de trigo por las buenas cosechas en Europa garantizó unos precios a la baja hasta la nueva cosecha de primavera-verano, tal y como se aprecia en el gráfico de evolución (precio europeo).

Ante la llegada de la nueva cosecha, el anuncio de una menor superficie de cultivo (en las dos cosechas anteriores el diferencial de precios entre trigo duro y blando habían inclinado la balanza hacia el primero) y la baja calidad del stock de enlace, instalaron la inquietud en los mercados que llevó a una subida de precio especialmente relevante en Norteamérica, donde los problemas señalados eran más acuciantes. Pese a que se estima una disminución de la producción en la campaña 2017/18 respecto a la anterior de aproximadamente un 36% en Canadá y un 47% en Estados Unidos, se prevé que dicha disminución se compense con el incremento en el resto del mundo y una mejora de calidad, por lo que los precios han vuelto a reconducirse después de verano.

La serie de precios pagados a los agricultores en Estados Unidos publicada por el USDA se ajusta a lo descrito en el párrafo anterior, con un rango que va desde un precio medio de 6,50 US\$ el *bushel* en junio de 2016, mínimos en febrero/marzo de 2017 de 5,71 US\$/*bushel*, repunte hasta 6,69 US\$/*bushel* en junio de 2018, y estabilización a partir de septiembre, con un precio en diciembre de 2018 de 6,41 US\$/ *bushel*.

Las **ventas** disminuyeron un 1,5%, con un impacto por incorporación de Vegetalia de +12 millones de euros en parte neutralizado por el impacto del tipo de cambio sobre el negocio americano de -5 millones euros. Los precios de venta se vieron acompañados por la bajada del trigo en la primera mitad de año especialmente en los mercados no marquistas, y a partir del repunte de precios en origen (especialmente en Estados Unidos) se corrigieron mediante la reducción del número de promociones con la finalidad de absorber tal impacto.

Por mercados geográficos:

- ▶ En Francia, los mercados marquistas en los que participamos (pasta seca, pasta fresca, salsas y cereales y leguminosas) mantuvieron un sano crecimiento, con la excepción del de pasta seca, que se mantuvo estable. Sin embargo, se produjo una contracción de las ventas no marquistas o de precio, básicamente derivadas de la bajada de precios netos consecuencia de la competencia procedente de países donde la materia prima tuvo precios más bajos (como Italia).

Las ventas de Panzani en pasta seca disminuyeron ligeramente en volumen hasta alcanzar un 36,7% de cuota en distribución moderna, fruto de una fuerte campaña promocional de la competencia. En el resto de categorías, el comportamiento fue excelente, con un aumento hasta el 42,9% en volumen en pasta fresca y un 21,6% en cereales y leguminosas. En total, la cifra de negocio comparable disminuyó por el efecto de los precios (-12 millones) que quedó compensado parcialmente por un mayor volumen de ventas (+7 millones de euros).

Respecto a la evolución de las innovaciones, destacan (i) una nueva línea de pasta con cereales, (ii) las nuevas salsas con calidad fresca, (iii) el comportamiento de la pasta seca con “calidad fresca” (+23% en volumen año sobre año) que sigue ampliando su gama y (iv) la nueva gama de combinaciones de sémola, arroz, *anciant grains* y legumbres (+73%). En el segmento de pasta fresca se mantiene el crecimiento de las ventas de gnocchi para sartén (+18%), cuya gama siguió ampliándose y cuyas ventas anuales ya suponen 14.966 toneladas.

- ▶ Garofalo creció en volumen y rentabilidad con su marca, en un mercado prácticamente plano. El total de ventas se mantuvo estable al disminuir la venta de otras marcas secundarias que tienen un posicionamiento en precio. Aumenta su participación en el mercado de pasta premium en Italia hasta el 5,1% en volumen y un 7,6% en valor. En 2017 creció su distribución en toda Europa, y a final de año efectuó el lanzamiento de una gama de pasta fresca de calidad Premium.
- ▶ Estados Unidos: como ya se comentó en el ejercicio anterior, la atonía manda sobre un mercado que retrocede un 1,2 % en volumen y un 2,3 % en valor, lo que pone de manifiesto una fuerte competencia en precios (acompañada por la tendencia del precio del trigo duro de la primera mitad de año). El segmento salud y bienestar cae con fuerza (un 4,4%, manteniendo el crecimiento únicamente la línea *gluten free*), lo que incide especialmente en nuestras referencias más antiguas (Healthy Harvest, Garden Delight, Smart taste); el *gluten free* y los orgánicos crecen, pero a ritmo lento. La cuota en volumen de Riviana en pasta se mantiene en el 18,9% del mercado, compensando la caída del segmento salud con crecimientos en productos tradicionales de las marcas Ronzoni y American Beauty.
- ▶ Canadá: el mercado de pasta seca reprodujo las claves de su vecino del sur (el mercado de trigo duro es prácticamente un espejo sujeto a la evolución del tipo de cambio de las dos monedas) pero todavía de forma más agresiva, aumentando en volumen un 1,2% pero disminuyendo un 3% en valor. Algunos de los mayores distribuidores del país han desarrollado estrategias de competencia en precio que se reflejan en esta tendencia.

Esta competencia en precios condujo a que una de nuestras marcas utilizada en la estrategia de bajo precio abandonara el lineal de uno de los grandes distribuidores del país, con una incidencia significativa sobre los volúmenes vendidos, aunque no así en la rentabilidad. Pese a ello, Catelli Foods continúa liderando el mercado con un 28,0% de cuota en volumen. Respecto al mercado de pasta fresca, su crecimiento fue del 8% en volumen y 5% en valor, y Olivieri amplía su liderazgo con un 46,8% de cuota, apoyada en la innovación.

El **EBITDA** crece un 3,7% empujado por Garofalo, que tuvo una rentabilidad record basada en la mejora del mix de producto y el éxito de su política de aprovisionamiento. La contribución de la incorporación de Vegetalia prácticamente se compensa por la incidencia del tipo de cambio. La inversión publicitaria se redujo en un 7%, adecuando las campañas a la situación de los mercados.

Francia aumentó su aportación hasta los 101,2 millones de euros lo que, descontada la aportación de Vegetalia, supone repetir el resultado record del ejercicio anterior. Panzani se enfrentó a dos problemas fundamentales: (i) la reducción de los mercados no marquistas o de precio y (ii) la peor contribución de los productos de Roland Monterrad derivada de una mayor competencia en precios. Estos problemas fueron contrarrestados con (i) un aumento considerable de los volúmenes de sus marcas, (ii) un mejor mix de producto derivado de la renovación de su cartera y (iii) una mejora en la productividad.

Garofalo aportó 25,7 millones de euros, con una mejora del 28% sobre el ejercicio anterior (que ya reflejaba un crecimiento del 16%). Mantiene una trayectoria impecable en un mercado deflactado donde ha conseguido mejorar su rentabilidad extendiendo su marca en colaboración con las demás sociedades del Grupo y con una ágil gestión de su posición de compra de trigo de primera calidad.

El segmento de pasta Norteamérica redujo ligeramente su aportación (-1,5 millones de euros) con un comportamiento opuesto en Estados Unidos y Canadá. En el primer caso, los retrocesos en volúmenes del segmento de salud y bienestar dejaron un mix de producto menos rentable, que se unió a una posición corta en el suministro de materia prima en los meses de verano en los que el trigo duro subió repentinamente con un sobrecoste año sobre año de 4,2 millones de US\$. En Canadá, sin embargo, pese a la cesión de volúmenes, la rentabilidad se aseguró y la posición de suministro en verano fue más favorable, con lo que la rentabilidad subió tanto en pasta seca como fresca.

El **Resultado Operativo** mejora frente a los márgenes anteriores, ya que el año pasado se realizó una dotación no recurrente para cubrir una modificación de los compromisos pensionables en Francia.

El **CAPEX** se concentra en (i) la renovación de una de las plantas de pasta seca para mejorar la capacidad y productividad (6 millones de euros), (ii) una nueva línea de couscous de cocción rápida (2 millones de euros), (iii) una nueva línea de gnocchi para sartén (4 millones de euros), (iv) una nueva línea de pasta larga en St. Louis (6 millones de euros) y (v) la renovación de líneas de empaquetado en Estados Unidos (3 millones de euros).

