

01

INFORME ANUAL





ÍNDICE

Informe Anual

HIGHLIGHTS

03

PRESENCIA GLOBAL

04

MAGNITUDES FINANCIERAS

06

CARTA DEL PRESIDENTE

08

LA COMPAÑÍA

10

ÓRGANOS DE GOBIERNO

18

MODELO DE
NEGOCIO

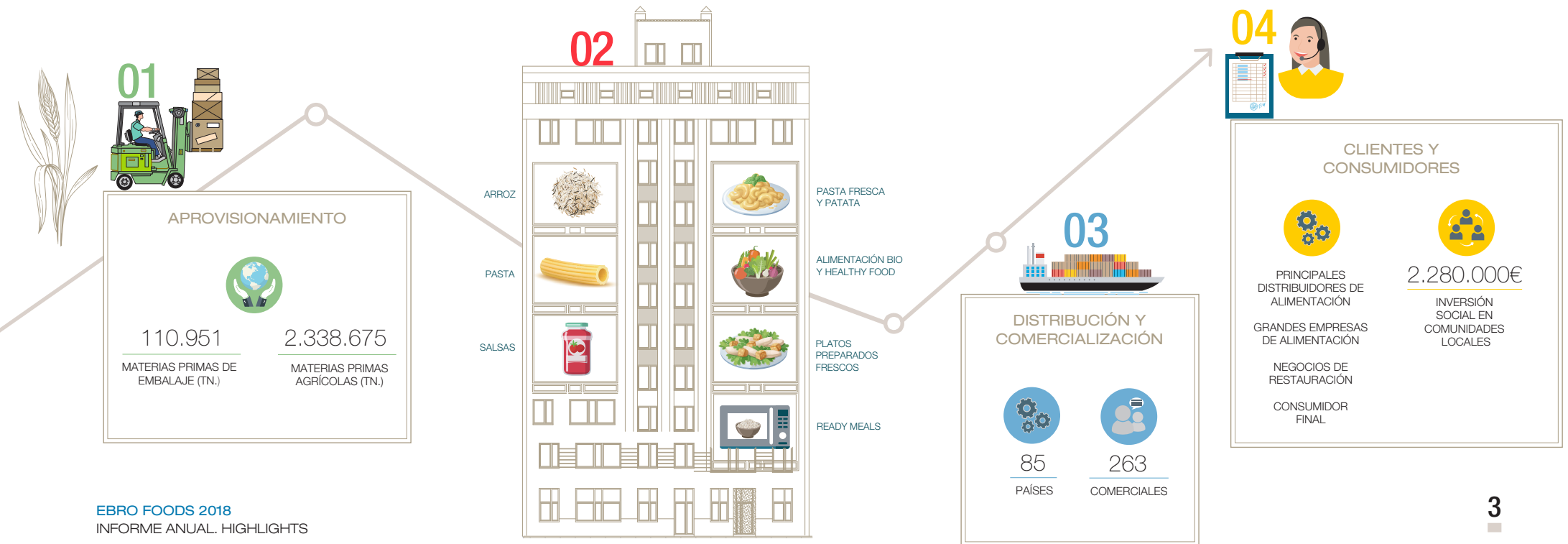
27

ÁREAS DE NEGOCIO
EN 2018

38

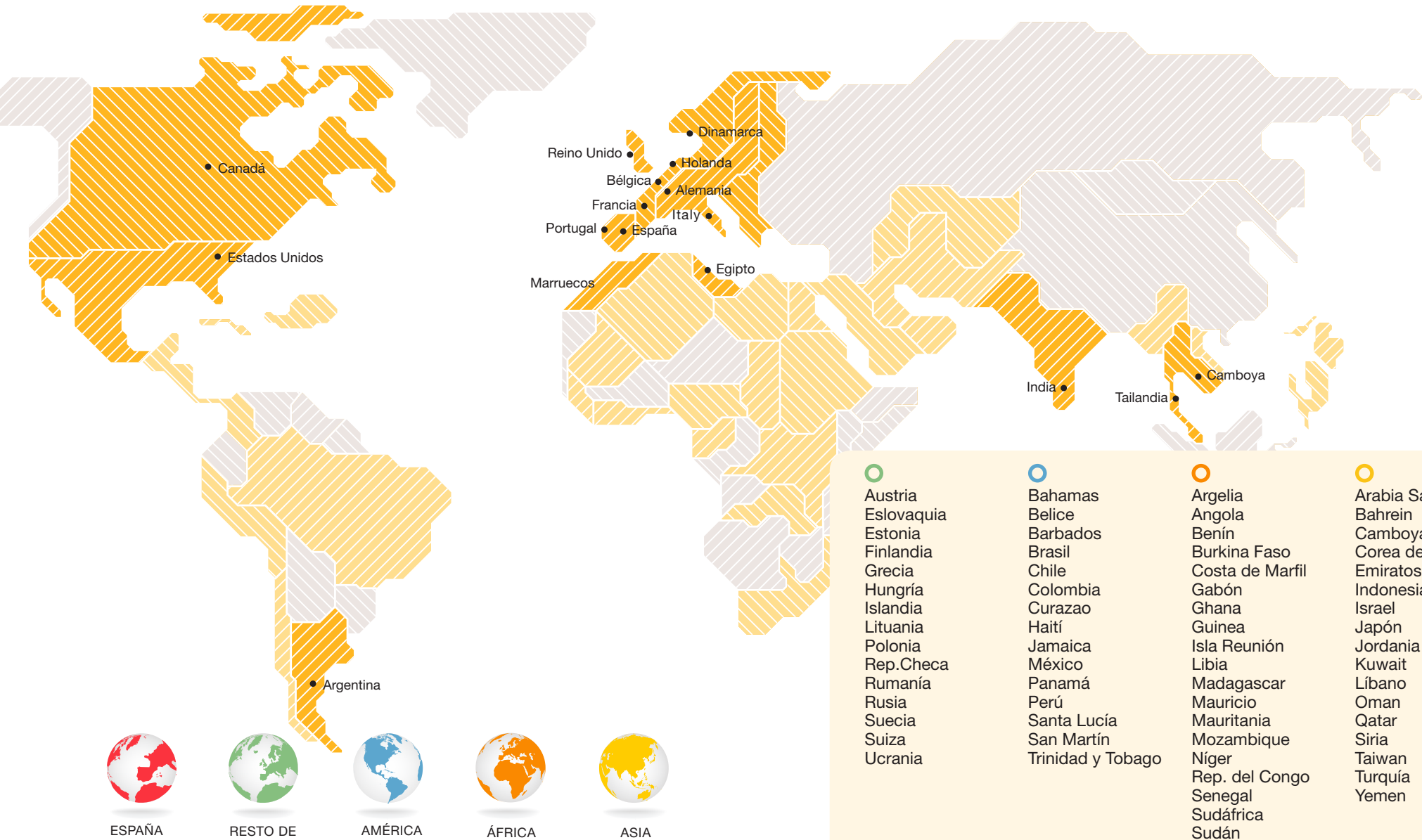
highlights

- CAPITAL FINANCIERO
- CAPITAL INDUSTRIAL
- CAPITAL HUMANO
- CAPITAL INTELECTUAL
- CAPITAL NATURAL
- CAPITAL SOCIAL



PRESENCIA GLOBAL

■ PAÍSES CON PRESENCIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL
 ■ OTROS PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL



- Austria
- Eslovaquia
- Estonia
- Finlandia
- Grecia
- Hungría
- Islandia
- Lituania
- Polonia
- Rep. Checa
- Rumanía
- Rusia
- Suecia
- Suiza
- Ucrania
- Bahamas
- Belice
- Barbados
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Curazao
- Haití
- Jamaica
- México
- Panamá
- Perú
- Santa Lucía
- San Martín
- Trinidad y Tobago
- 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
- Arabia Saudí
- Bahrein
- Camboya
- Corea del Sur
- Emiratos Árabes Unidos
- Indonesia
- Israel
- Japón
- Jordania
- Kuwait
- Líbano
- Oman
- Qatar
- Siria
- Taiwan
- Turquía
- Yemen



ESPAÑA



RESTO DE EUROPA



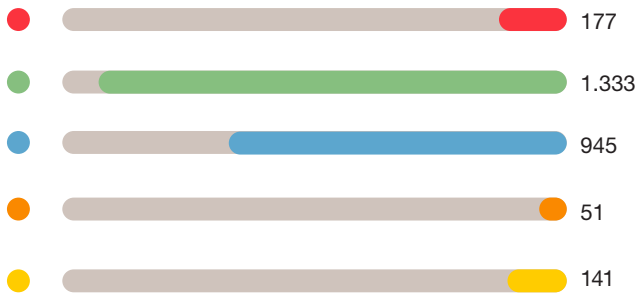
AMÉRICA



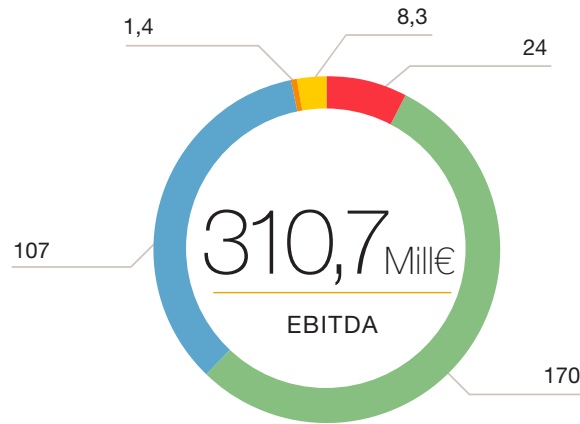
ÁFRICA



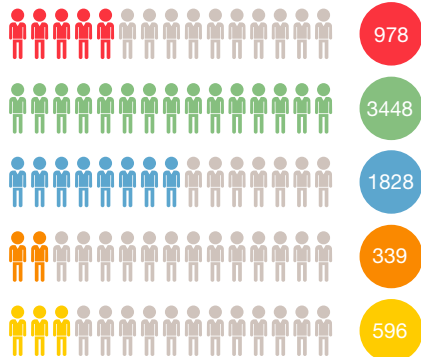
ASIA



2.646,5 Mill€
VENTA NETA



64
Nº DE FÁBRICAS



7.189
PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES



14
MARCAS



46
MARCAS



36
MARCAS



14
MARCAS



8
MARCAS

MAGNITUDES FINANCIERAS

DATOS CONSOLIDADOS (000€)	2016	2017	2017-2016	2018	2018-2017	TAMI 2018-2017
Venta Neta	2.459.246	2.506.969	1,9%	2.646.523	5,6%	3,7%
Publicidad	(100.401)	(93.134)	7,2%	(89.694)	3,7%	(5,5%)
EBITDA	344.141	359.000	4,3%	310.763	(13,4%)	(5,0%)
EBIT	267.308	279.314	4,5%	221.951	(20,5%)	(8,9%)
Resultado Operativo	264.608	271.079	2,4%	218.128	(19,5%)	(9,2%)
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	175.819	229.974	30,8%	149.311	(35,1%)	(7,8%)
Resultado neto de operaciones discontinuadas	0	0		0		
Resultado Neto	169.724	220.600	30,0%	141.589	(35,8%)	(8,7%)
Circulante medio	461.991	506.803	(9,7%)	588.403	(16,1%)	
Capital empleado	1.611.272	1.678.670	(4,2%)	1.805.986	(7,6%)	
ROCE ⁽¹⁾	16,6	16,6		12,3		
Capex ⁽²⁾	107.725	120.671	12,0%	138.930	15,1%	
Plantilla media	6.195	6.520	5,2%	7.153	9,7%	

DATOS CONSOLIDADOS (000€)	2016	2017	2017-2016	2018	2018-2017
Recursos Propios	2.079.326	2.074.637	(0,2%)	2.162.334	4,2%
Deuda Neta	443.206	517.185	(16,7%)	704.621	(36,2%)
Deuda Neta Media	404.137	426.042	(5,4%)	627.350	(47,3%)
Apalancamiento ⁽³⁾	19,4%	20,5%		29,0%	
Activos Totales	3.645.478	3.663.133	0,5%	3.832.425	4,6%

DATOS BURSÁTILES (000€)	2016	2017	2017-2016	2018	2018-2017
Número de Acciones	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización Bursátil al cierre	3.063.460	3.003.452	(2,0%)	2.683.412	(10,7%)
BPA	1,10	1,43	30,0%	0,92	(35,8%)
Dividendo por acción	0,54	0,57	5,6%	0,57	0,0%
VTC por acción	13,51	13,48	(0,2%)	14,05	4,2%



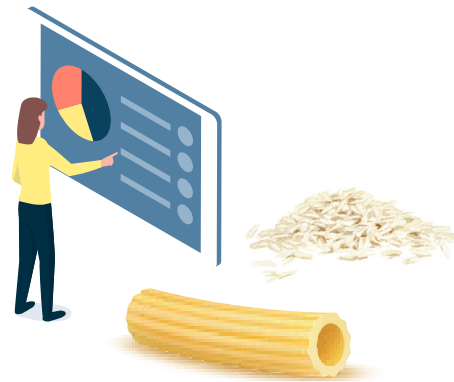
- (1) ROCE = (Resultado de Explotación TAM últimos 12 meses / (Activos Intangibles - Propiedades, plantas y equipos - Circulante))
- (2) Capex como salida de caja de inversión
- (3) Cociente entre Deuda financiera Neta Media con coste entre los Recursos Propios (sin incluir minoritarios)



MAGNITUDES FINANCIERAS

NEGOCIO ARROZ (000€)	2016	2017	2017-2016	2018	2018-2017	TAMI 2018-2016
Venta Neta	1.283.853	1.345.026	4,8%	1.412.702	5,0%	4,9%
Publicidad	(30.135)	(28.088)	6,8%	(26.969)	4,0%	(5,4%)
EBITDA	196.264	205.988	5,0%	162.065	(21,3%)	(9,1%)
EBIT	163.561	172.522	5,5%	123.989	(28,1%)	(12,9%)
Resultado Operativo	169.240	174.027	2,8%	125.392	(27,9%)	(13,9%)
Capex	47.391	65.807	38,9%	64.583	(1,9%)	16,7%

NEGOCIO PASTA (000€)	2016	2017	2017-2016	2018	2018-2017	TAMI 2018-2016
Venta Neta	1.236.227	1.218.285	(1,5%)	1.298.546	6,6%	2,5%
Publicidad	(70.840)	(66.154)	6,6%	(63.368)	4,2%	(5,4%)
EBITDA	157.089	162.977	3,7%	156.451	(4,0%)	(0,2%)
EBIT	113.544	117.420	3,4%	106.352	(9,4%)	(3,2%)
Resultado Operativo	93.294	102.032	9,4%	99.401	(2,6%)	3,2%
Capex	59.701	52.855	(11,5%)	73.946	39,9%	11,3%





CARTA DEL PRESIDENTE

E

ESTIMADAS/OS STAKEHOLDERS,

En 2018 la economía mundial mantuvo el tono expansivo de ejercicios anteriores con un crecimiento del PIB al cierre de año del 3,7%. Pese a ello, a medida que transcurrió el año fueron aumentando los indicadores que apuntaban a que el máximo del ciclo expansivo quedaba atrás. En concreto, los indicadores de confianza han disminuido en buena parte de las mayores economías mundiales como reflejo de un aumento de la inestabilidad vinculada a las tensiones comerciales, el endurecimiento de la política monetaria en Estados Unidos, la negociación del Brexit y la orientación de la política fiscal en Italia.

El crecimiento medio del PIB de la Eurozona fue del 1,8% 2018 frente a un 2,4% en 2017. La actividad económica, lastrada por el deterioro de las exportaciones, no pudo mantener el fuerte ritmo que registró en 2017. La tasa de paro se redujo hasta el 8% mostrando un buen comportamiento, aunque a partir del verano las tensiones políticas se hicieron palpables en el ánimo de empresarios y consumidores. En Estados Unidos la economía aceleró su crecimiento en 2018 hasta el 2,9% del PIB apoyada en el buen comportamiento de la demanda interna, la revitalización del mercado laboral y el aumento de las presiones inflacionistas que permitieron a la Reserva Federal aumentar el tipo de interés de referencia en línea con sus objetivos de política monetaria.

Respecto a los patrones de consumo, durante 2018 se han mantenido las tendencias de ejercicios anteriores centradas en torno a la personalización de la experiencia del consumidor y los cambios sociales provocados por el envejecimiento de la población, la reducción del número de miembros de las familias y unas nuevas generaciones más preocupadas por su entorno social y el medioambiente. Asimismo, sigue registrándose un acceso cada vez mayor de la población a Internet lo que deriva en un consumidor mucho más informado, multicanal e hiperconectado, al que le gusta, antes de comprar, buscar y comparar en Internet.

Todos estos cambios suponen retos a la distribución y a los productores, que para llegar y fidelizar a sus clientes tienen que utilizar técnicas de marketing, totalmente distintas a las utilizadas en la última década y donde el uso de Big Data y la rapidez y personalización de las acciones de marketing tienen una importancia creciente.

En el ámbito de las materias primas, los precios recogidos en el Commodity Price Index del Banco Mundial estuvieron claramente condicionados por la evolución del barril de petróleo que fluctuó entre los 60 y 80 dólares por barril Brent, encareciendo sus derivados y el coste de transporte.

Los precios internacionales del arroz repuntaron a comienzo de ejercicio vinculados un menor stock en el mercado americano pese a la buena cosecha mundial de la campaña anterior. Una vez confirmado que la





cosecha 18/19 también era abundante y la recuperación de la siembra de Estados Unidos los precios tomaron una senda a la baja. Por el contrario, las variedades aromáticas mantuvieron los precios elevados que se cotizan desde mediados de 2017 aunque con una evolución dispar: precios de basmati acompañando el tono de fondo de mercado y fragantes todavía en máximos históricos.

Los índices de precio sobre granos (maíz, trigo, cebada y arroz) mantuvieron un tono más relajado con un ligero incremento general de precios más acusado en los trigos blandos, fruto de la meteorología adversa en Europa. Respecto al trigo duro, se mantuvo la estabilidad de las últimas campañas, con ligeros repuntes en precio antes de la cosecha, pero sin las oscilaciones vistas en años anteriores.

Centrándonos en la evolución del Grupo, 2018 ha sido un año complicado para la compañía desde el punto de vista de la generación de recursos, EBITDA, que disminuye un 13,4%. La cifra comparable es ligeramente mejor ya que ésta incluye un impacto negativo por la variación de tipo de cambio de €4,4 millones. Las causas del retroceso se deben fundamentalmente a las difíciles circunstancias acaecidas de manera simultánea en la filial arrocera norteamericana, siendo éstas: el encarecimiento del precio de las materias primas auxiliares (envases y embalajes) y de las materias primas agrícolas, fundamentalmente el arroz jazmín de Tailandia, aunque también el basmati y el americano; la extraordinaria subida de los costes logísticos en EEUU como consecuencia de la falta de transportistas y el aumento del precio de los carburantes; y la situación de pleno empleo en USA que provocó una falta de personal en todo el país y el aumento de costes salariales, afectando de forma especial a nuestra planta de Freeport (Texas) por el fuerte crecimiento de la industria petroquímica en la zona.

Pero 2018 ha sido un año en el que también hemos vivido otros hitos muy positivos, como: 1) la incorporación de la compañía italiana de pasta fresca Bertagni, que nos ha posicionado como segundo fabricante mundial de pasta fresca, 2) la fortaleza de nuestro negocio arrocero europeo, que en un contexto más complejo repite el éxito del año anterior, 3) la solidez de nuestras principales marcas, que han continuado afianzando su liderazgo y aumentando su participación de mercado, mostrando el reconocimiento del consumidor hacia la calidad y diferenciación de nuestros productos, y 4) la constatación de la buena salud de los negocios del Grupo que ha posibilitado reducir el impacto de las dificultades sobrevenidas en nuestra sociedad Riviana.

Este positivo fondo de salud, junto con una acertada política de aprovisionamiento de materias primas para garantizar la estabilidad durante la primera parte del ejercicio 2019, el ambicioso plan de reestructuración de costes que hemos comenzado a implementar en Estados Unidos, la rentabilidad que obtendremos de las inversiones realizadas en CAPEX durante el último trienio, y los positivos efectos que hemos empezado a vislumbrar en el tercer trimestre como resultado de las medidas implementadas durante el año, nos permite pensar que volvemos a estar en un buen punto de partida para afrontar el ejercicio 2019.

Desde el punto de vista bursátil, durante el ejercicio, nuestra acción se depreció un 7,9 %. En ese mismo periodo, el Ibex 35 cerró con una caída del 15,3%, el Ibex Med un 13,9%, el Ibex Small un 9% y el Eurostoxx Food and Beverage un 17,9%. A cierre de este Informe (31 de marzo de 2019), la acción de Ebro se ha apreciado un 10% frente a un 11,2% del Ibex 35, un 6,6% del Ibex Med y un 9,8% del Ibex Small.

En cuanto a Responsabilidad Social, 2018 ha sido un año muy importante para la definición de la estrategia del Grupo Ebro de los próximos años. Hemos profundizado en las expectativas de nuestros grupos de interés, hemos analizado con detalle nuestros impactos y también en que Objetivos de Desarrollo Sostenible podemos hacer una mayor contribución. Fruto de ello comunicaremos durante el primer semestre de 2019 nuestro Plan Global de Sostenibilidad “Rumbo a 2030”, un Plan de Acción que nos permitirá continuar avanzando conforme a los 10 Principios del Pacto Mundial y que girará en torno a tres pilares fundamentales: Personas, Planeta y Salud y Bienestar. En torno a ellos, hemos configurado para los próximos 12 años una serie de acciones y objetivos que garantizarán la integración de la sostenibilidad en la gestión del negocio y en los procesos de toma de decisión del Grupo Ebro y por tanto al crecimiento sostenible de la compañía.

Antonio Hernández Callejas

PRESIDENTE DE EBRO FOODS

EBRO FOODS
La compañía

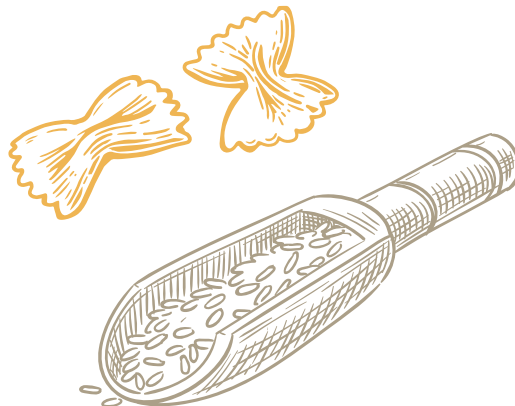
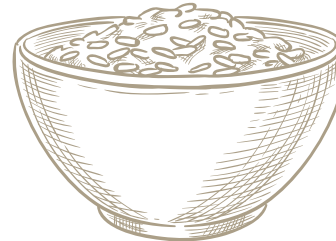


EBRO FOODS, PRIMER GRUPO DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA



LÍDER EN LOS MERCADOS EN LOS QUE OPERA

NÚMERO UNO DEL MUNDO EN EL SECTOR DEL ARROZ



NÚMERO DOS DEL MUNDO EN EL SECTOR DE LA PASTA



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:



LIDERAZGO



TRANSPARENCIA



HONESTIDAD



RESPONSABILIDAD



INTEGRIDAD



CULTURA DEL ESFUERZO



ORIENTACIÓN A LA GENERACIÓN DEL VALOR



RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL



VOCACIÓN DE SERVICIO



ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS



INNOVACIÓN



SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO



ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LA LEGALIDAD VIGENTE

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
- ▶ 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 julio de 2016, modifica y sustituye al anterior, vigente desde el año 2015. 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 Altos Directivos así como el Secretario y el Vicesecretario del Consejo de Administración de la Sociedad.
- (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/>

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 2018).



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

SOCIEDADES	PAÍS	ÁREA NEGOCIO
Arrozeiras Mundiarroz, S.A.	Portugal	Arroz
Arotz Foods, S.A.	España	Otros
Bertagni 1882, S.p.A.	Italia	Pasta
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
Geovita Functional Ingredients, S.R.L.	Italia	Ingredientes
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
Jiloca Industrial, S.A.	España	Otros
La Loma Alimentos S.A.	Argentina	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 y pasta
Roland Monterrat, S.A.S	Francia	Platos frescos preparados
Santa Rita Harinas, S.L.U.	España	Otros
Stevens&Brotherton Herba Foods, Ltd.	Reino Unido	Arroz
Transimpex, GmbH	Alemania	Arroz
Vegetalia, S.L.	España	Alimentación orgánica

Durante el ejercicio 2018 se han incorporado al Grupo dos nuevos negocios:

	
<p>En el mes de enero adquirimos el 70% de la compañía Bertagni 1882, S.p.A, la marca más antigua de pasta rellena en Italia y una especialista en pasta fresca en el segmento premium, con un extraordinario <i>know how</i> y portfolio de productos. Su incorporación al Grupo nos ha permitido alcanzar la segunda posición de fabricantes de pasta fresca a nivel mundial.</p> <p>Precio de la operación: €91 millones</p>	<p>En el mes de agosto se produjo la adquisición del 100% de la sociedad argentina La Loma Alimentos, S.A. (La Loma), especialista en arroces orgánicos. La Loma tiene una planta productiva en el estado de Concordia-Entre Ríos y una plantilla de 35 trabajadores.</p>



INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

El Grupo Ebro, a través de sus sociedades filiales, dispone de 64 instalaciones industriales ubicadas en 18 países diferentes.

SOCIEDADES	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO
Alimentos La Loma	Argentina	Entre Ríos
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	Coruche
Arotz	España	Navaleno
Bertagni	Italia	Avio
		Vicenza
Boost Nutrition	Bélgica	Merksem
Catelli Foods Corporation	Canadá	Montreal
		Delta
		Hamilton
Celnat	Francia	Saint Germain Laprade
Ebro India	India	Taraori
Ebrofrost Denmark	Dinamarca	Orbaek
Ebrofrost Germany	Alemania	Offingen
Ebrofrost North America	USA	Delaware
Ebrofrost Uk	Reino Unido	Beckley
Fallera Nutrición	España	Silla
Geovita	Italia	Bruno
		Nizza Monferrato
		Verona
		Villanova Monferrato
Herba Bangkok	Tailandia	Saraburi
Herba Cambodia	Camboya	Phnom Penh
Herba Egypt	Egipto	Mansoura
Herba Ingredients	Bélgica	Schoten
	Holanda	Wormer
Herba Ricemills	España	Coria del Río
		San Juan de Aznalfarache
		Jerez de la Frontera
		Silla
		Algemesí
		La Rinconada
		Los Palacios
Jiloca	España	Santa Eulalia
Lassie	Holanda	Wormer



SOCIEDADES	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO
Lustucru	Francia	Saint Genis Laval
		Lorette
		Communay
Mundi Riz	Marruecos	Larache
Mundiriso	Italia	Vercelli
Panzani	Francia	La Montre
		Gennevilliers
		Nanterre
		Littoral
		Saint Just
		Vitrolles
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	Gragnano
Riviana	USA	Memphis
		Brinkley
		Clearbrook
		Alvin
		Carlisle
		Freeport
		Saint Louis
		Winchester
		Hazen
		Fresno
Roland Monerrat	Francia	Feillens
S&B Herba Foods	Reino Unido	Cambridge
		Liverpool
		Orpington
Santa Rita Harinas	España	Loranca de Tajuña
Transimpex	Alemania	Lambsheim
Vegetalia	España	Castellcir
		Jerez de la Frontera



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, centrando 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 2019, el Consejo de Administración de Ebro Foods está compuesto por trece miembros, de los cuales dos tienen la condición de Consejeros ejecutivos, siete son Consejeros dominicales y cuatro Consejeros independientes.



15,38%

EJECUTIVOS

53,85%

DOMINICALES

30,77%

INDEPENDIENTES



Se muestra en el cuadro siguiente la composición del Consejo de Administración a 31 de marzo de 2019.

PRESIDENTE


Antonio Hernández Callejas  Ejecutivo

VICEPRESIDENTE

Demetrio Carceller Arce  Dominical

VOCAL

Alimentos y Aceites, S.A.
Representado por Concepción Ordiz Fuertes ⁽¹⁾ Dominical

Belén Barreiro Pérez-Pardo  Independiente

María Carceller Arce Dominical

Fernando Castelló Clemente  Independiente

Jose Ignacio Comenge Sánchez-Real  Independiente

Mercedes Costa García
(Consejera Coordinadora desde el 22-11-2018
en sustitución de Jose Ignacio Comenge Sánchez-Real)  Independiente

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

Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L.
Representado por Javier Gómez-Trenor Vergés Dominical

VOCAL

Grupo Tradifin, S.L.
Representado por Blanca Hernández Rodríguez  Dominical

Hercalanz Investing Group, S.L. ⁽²⁾
Representado por Félix Hernández Callejas  Ejecutivo

Pedro Antonio Zorrero Camas
(Consejero desde el 13/12/2018)  Dominical

SECRETARIO NO MIEMBRO

Luis Peña Pazos

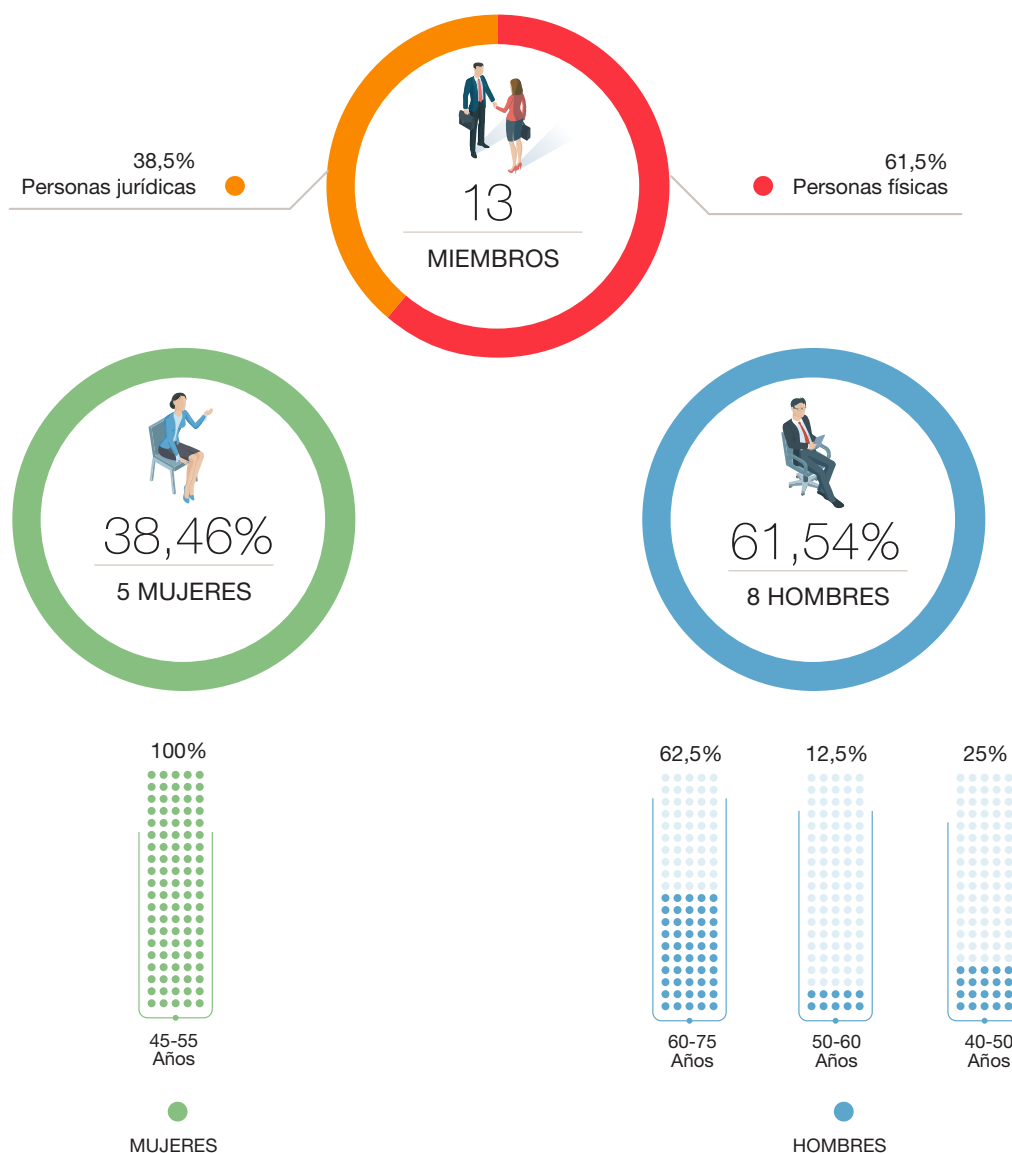
VICESECRETARIA NO MIEMBRO

Yolanda de la Morena Cerezo

(1) Con posterioridad al 31 de marzo de 2019, el Consejero Alimentos y Aceites, S.A. informó a la Sociedad de la renuncia de doña Concepción Ordiz Fuertes a su condición de representante de dicha compañía en el Consejo de Administración de la Sociedad, y de la designación de doña Macarena Charlo Prieto como nueva persona física representante. Este cambio está pendiente de inscripción en el Registro Mercantil.

(2) 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, 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, estando por encima del objetivo fijado en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad en la composición del Consejo de Administración 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.



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 2019, 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
 Pedro Antonio Zorrero Camas

COMISIÓN DE SELECCIÓN Y RETRIBUCIONES

Fernando Castelló Clemente (Presidente)
 Demetrio Carceller Arce
 Grupo Tradifin, S.L.
 Representado por Blanca Hernández Rodríguez
 Mercedes Costa García
 Belén Barreiro Pérez-Pardo

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

Mercedes Costa García (Presidente)
 Fernando Castelló Clemente
 Grupo Tradifin, S.L.
 Representado por Blanca Hernández Rodríguez
 Corporación Financiera Alba, S.A.
 Representado por Javier Fernández Alonso
 Pedro Antonio Zorrero Camas

COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INVERSIONES

Demetrio Carceller Arce (Presidente)
 Antonio Hernández Callejas
 Heralianz Investing Group, S.L.
 Representado por Félix Hernández Callejas
 Corporación Financiera Alba, S.A.
 Representado por Javier Fernández Alonso
 José Ignacio Comenge Sánchez-Real





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 2018:

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	36,054
≥ 5,00% < 10,00%	3	23,748
≥ 3,00% < 5,00%	1	3,642
< 3,00%	5 (*)	1,682

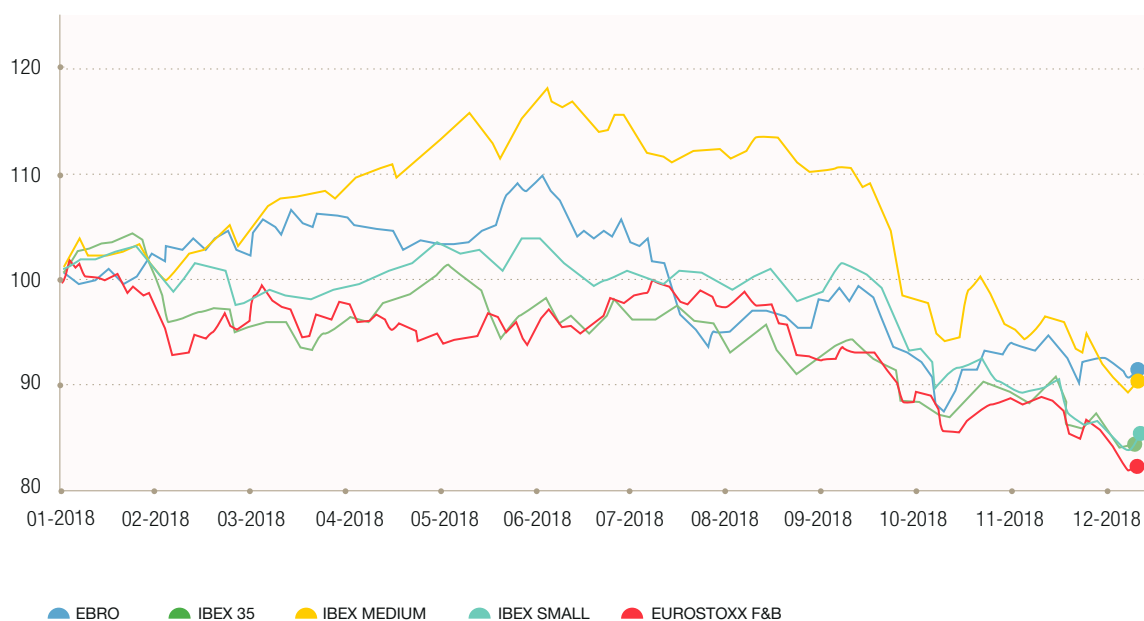
(*) Ninguno de estos cinco Consejeros tiene la condición de accionista significativo porque la participación en el capital social de cada uno de ellos es inferior al 3%.

A 31 de marzo de 2019 el total del capital social representado en el Consejo de Administración asciende al 65,125%, siendo el capital flotante estimado a dicha fecha del 34,875%.

EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

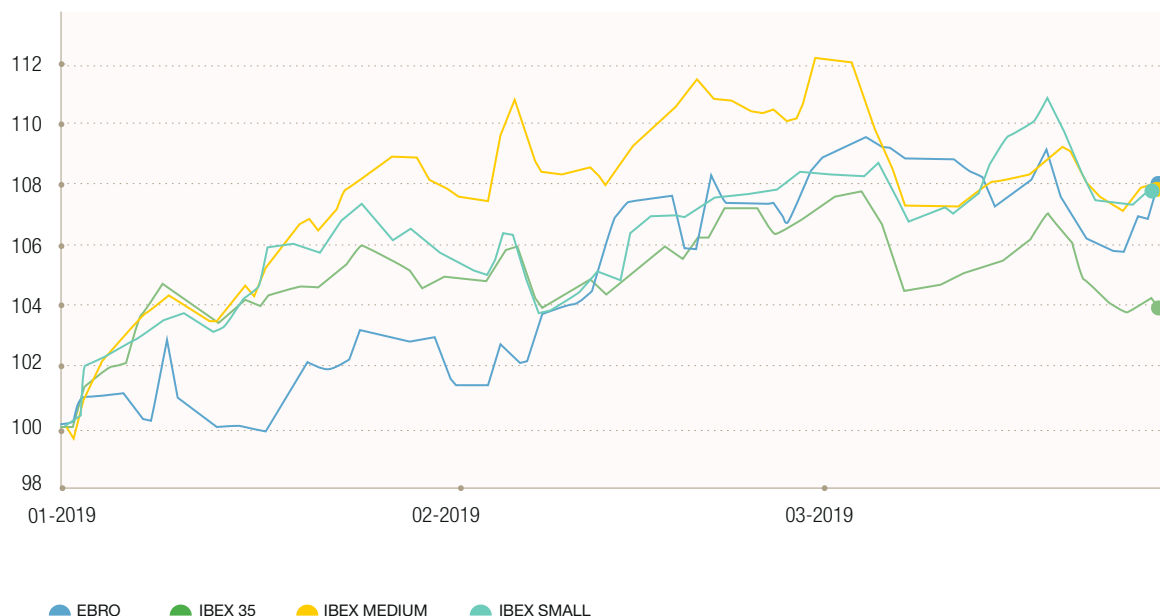
Durante el ejercicio 2018, la acción de Ebro Foods se depreció un 7,9 %. En ese mismo periodo, el Ibex 35 cerró con una caída del 15,3%, el Ibex Med un 13,9%, el Ibex Small un 9% y el Eurostoxx Food and Beverage un 17,9%.

EBRO VS. ÍNDICES 2018



La cotización media del valor durante el ejercicio 2018 fue de 18,97€, cerrando a 31 de diciembre en 17,44€. La rotación de acciones, por su parte, fue equivalente a 0,24 veces el número total de acciones de la compañía. Así, el volumen medio diario de negociación durante 2018 fue de 147.188 acciones.

EBRO VS. ÍNDICES 2018



Si observamos el comportamiento en 2019, la acción de Ebro se ha apreciado un 10%, el Ibx 35 se revaloriza un 11,2%, el Ibx Med un 6,6% y el Ibx Small un 9,8%.

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



A cierre del año 2018 la valoración media de los analistas otorgaba a EBRO un precio objetivo de 19,22 euros por acción, un 8,45% superior a lo que cotizábamos en Bolsa en dicha fecha.

DIVIDENDOS

Durante el ejercicio 2018 se repartió con cargo al resultado del ejercicio 2017 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 2018. La rentabilidad del dividendo por acción a cierre del ejercicio asciende al 3,3%.

Para el presente año 2019, el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., en su sesión celebrada el 19 de diciembre de 2018, acordó por unanimidad proponer a la próxima Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2018, 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 2019 (€88 millones). Esta propuesta supone mantener el dividendo respecto al ejercicio 2018.

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.

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 del modelo de gestión de riesgos y las medidas adoptadas para reducirlos pueden encontrarla en el Informe de Gestión de las Cuentas Anuales Consolidadas.

MODELO
de Negocio



MODELO DE NEGOCIO

DEFINICIÓN DEL MODELO	Pag 29
ESTRATEGIA	Pag 32
CREACIÓN DE VALOR: I+D+I	Pag 34



DEFINICIÓN DEL MODELO

El Grupo Ebro Foods (“Ebro Foods”, el “Grupo” o el “Grupo Ebro”) 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 31 empresas filiales, está presente en los principales mercados de arroz y pasta de Europa, América del Norte y Sudeste Asiático, con una creciente implantación en terceros países.

El Grupo opera a nivel global en 85 países, con presencia industrial y comercial en 17 de ellos. En los 69 restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 64 instalaciones, entre plantas productivas y almacenes.

PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL E INDUSTRIAL

Alemania	Dinamarca	Francia	Marruecos
Argentina	Egipto	Holanda	Portugal
Bélgica	España	India	Reino Unido
Camboya	Estados Unidos	Italia	Tailandia
Canadá			

PAÍSES CON PRESENCIA ÚNICAMENTE COMERCIAL

Angola	Eslovaquia	Kuwait	Rumanía
Arabia Saudí	Estonia	Libano	Rusia
Argelia	Finlandia	Libia	San Martín
Austria	Gabón	Lituania	Santa Lucía
Bahamas	Ghana	Madagascar	Senegal
Bahrein	Grecia	Mauricio	Sudáfrica
Barbados	Guinea	Mauritania	Suecia
Belice	Haití	México	Suiza
Benín	Hungría	Mozambique	Taiwan
Brasil	Indonesia	Níger	Trinidad y Tobago
Chile	Isla Reunión	Omán	Túnez
Colombia	Islandia	Panamá	Turquía
Corea del Sur	Israel	Perú	Ucrania
Costa de Marfil	Jamaica	Polonia	Yemen
Curazao	Japón	Qatar	Yibuti
Emiratos Árabes Unidos	Jordania	República Checa	

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.

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

- ▶ **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, realizada por el Grupo Riviana (América del Norte), el Grupo Panzani (Francia) y Garofalo (resto del mundo).
- ▶ **Negocio saludable y orgánico:** el último en incorporarse al Grupo, se está desarrollando 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.

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 toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración de la sociedad matriz del Grupo, 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 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 las legumbres, 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 de este grano (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 a los que se unen los recursos que aporta la incorporación al Grupo de La Loma Alimentos, S.A. en Argentina que permite una desestacionalización de determinadas variedades y una importante fuente de aprovisionamiento de arroz orgánico.

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
Ebro Foods, S.A.	Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas (AME)	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Anunciantes	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación de Industrias Arroceras Españolas (UNIADE)	España
Arrozeiras 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, Privated Ltd.	Rice Association of India	India
Ebro India Privated Ltd.	Indo French Chamber of Commerce	India
Lassie, B.V.	Union of Dutch Food Industry (FNL)	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



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 (arroces y pasta en sartén, vasitos “Banzai” ...).
 - ▶ 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 y en nichos de mercado especialista, 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.
- ▶ 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 que fomenten y procuren la preservación de los recursos naturales y el bienestar de la sociedad, asegurándolo para las generaciones futuras.



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 2018 una firme apuesta por la misma.

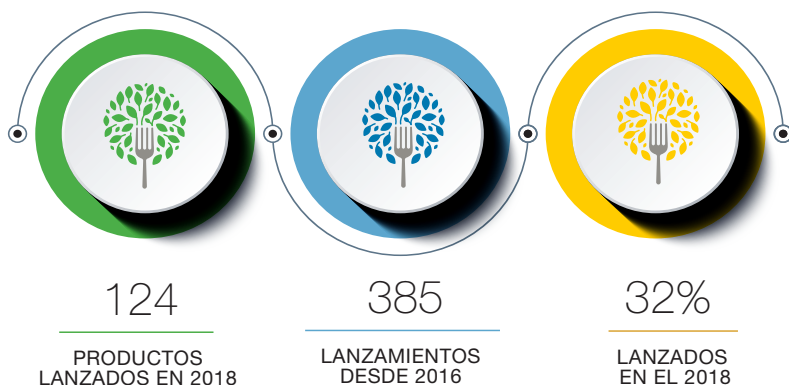
El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio asciende a a 5,0 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,8 millones de euros) y externos (2,2 millones de euros). El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a distintos centros de investigación en Francia, Estados Unidos y España. 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 cármicas 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 2018

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS EN EL 2018
Boost Nutrition	Bélgica	12
Catelli	Canadá	13
Risella Oy	Finlandia	3
Panzani	Francia	24
Lustucru	Francia	15
Euryza	Alemania	13
Riso Scotti	Italia	7
Garofalo	Italia	8
Lassie	Holanda	8
Arrozeiras	Portugal	1
Herba Ricemills	España	2
Riviana	USA	18
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		124



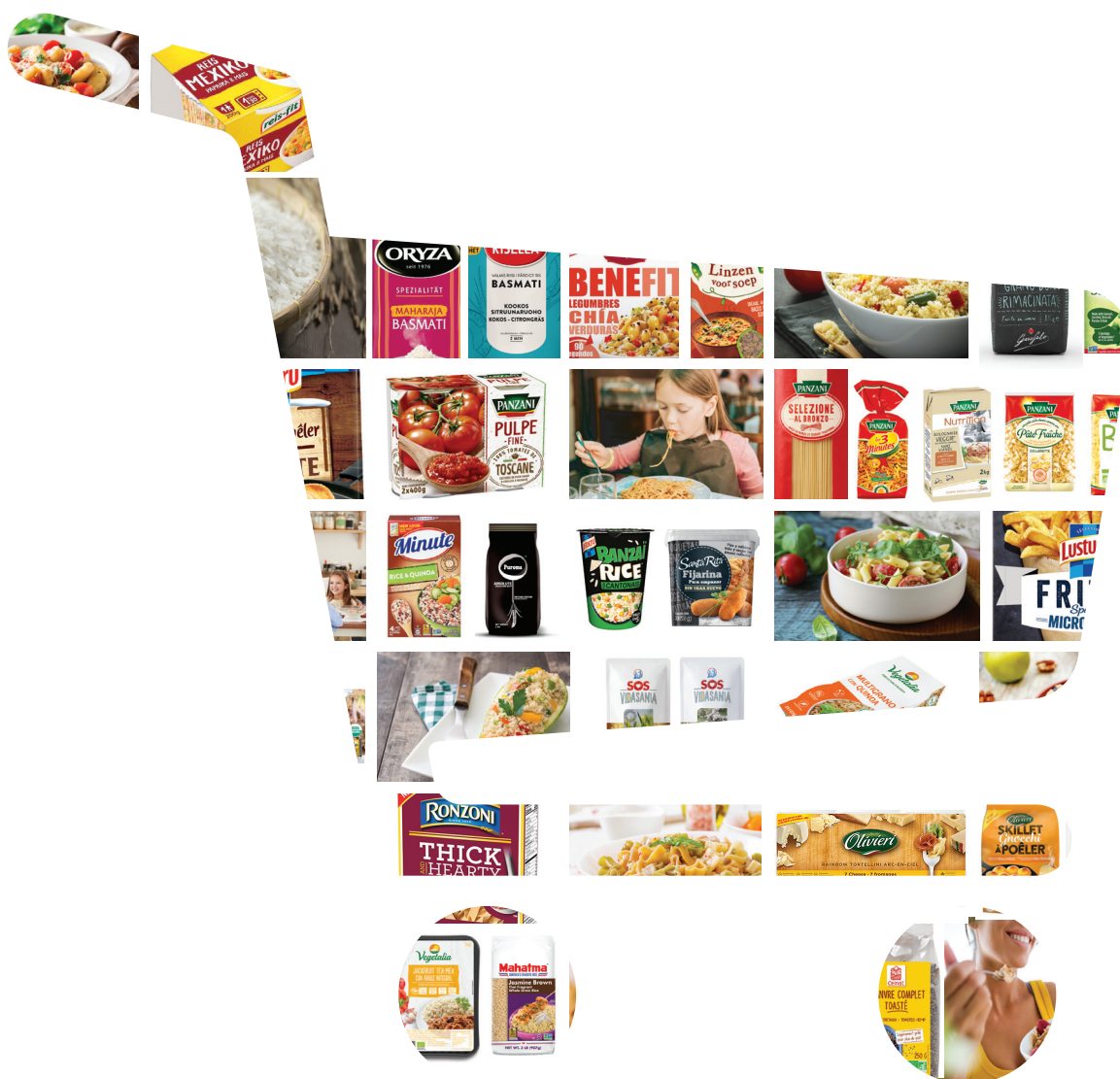


EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES DE PRODUCTO ENTRE 2016-2018

Durante el período comprendido entre 2016 y 2018, el Grupo Ebro ha lanzado 385 nuevos productos.

COMPAÑÍA	PAÍS	TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS 2016-2018
Boost Nutrition	Bélgica	24
Catelli	Canadá	34
Risella Oy	Finlandia	15
Panzani	Francia	82
Lustucru	Francia	53
Euryza	Alemania	30
Riso Scotti	Italia	27
Garofalo	Italia	12
Lassie	Holanda	27
Arrozeiras	Portugal	11
Herba Ricemills	España	23
Riviana	USA	47
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		385

Nota: De estos 385 lanzamientos, 72 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 2016 y 2018, representan un 7,58% sobre el total agregado de ventas de las mismas durante 2018.

PERÍODO 2016 AL 2018	HERBA RICEMILLS	PANZANI	LUSTUCRU FRAIS	RIVIANA	BOOST NUTRITION	CATELLI	RISO SCOTTI	LASSIE	EURYZA	RISELLA OY	ARROZEIRAS	GAROFALO
Ventas nuevos lanzamientos	35.287.235	124.857.764	59.445.642	72.494.612	8.078.684	48.172.031	51.024.417	4.520.760	9.688.421	2.230.849	7.268.839	4.649.151
% Ventas nuevos lanzamientos s/ ventas Compañía	11,98%	12,38%	16,30%	2,76%	21,64%	10,77%	13,53%	5,42%	10,29%	17,24%	9,31%	2,12%

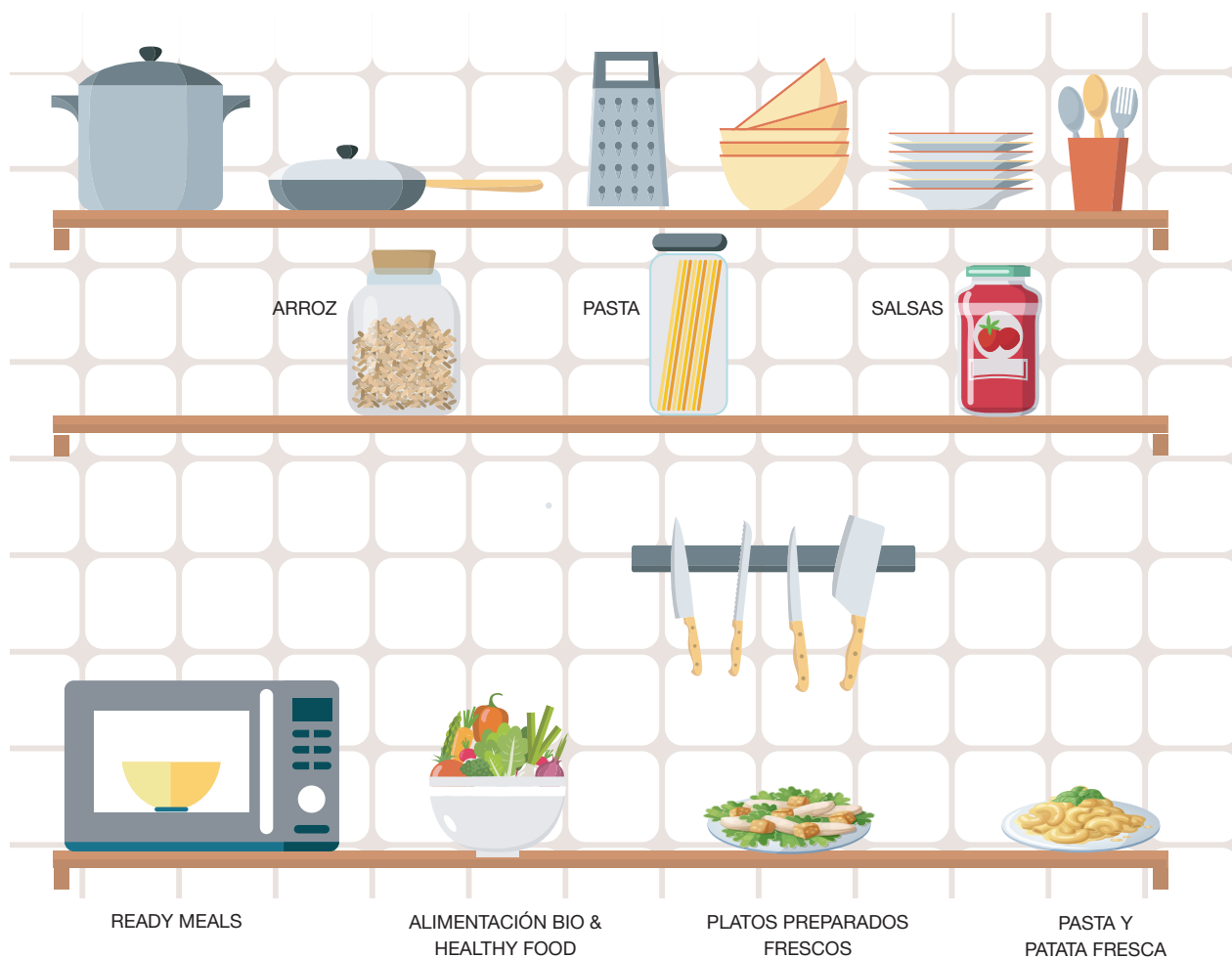


ÁREAS DE
Negocio en 2018



ÁREAS DE NEGOCIO

GRUPO CONSOLIDADO	Pag 42
ÁREA ARROZ	Pag 47
ÁREA PASTA	Pag 52



ENTORNO GENERAL

En 2018 la economía mundial mantuvo el tono expansivo de ejercicios anteriores con un crecimiento del PIB al cierre de 2018 del 3,7%. Pese a ello, a medida que transcurría el año aumentaron los indicadores que apuntaban que el máximo del ciclo expansivo quedaba atrás. En concreto, los indicadores de confianza han disminuido en buena parte de las mayores economías mundiales como reflejo de un aumento de la inestabilidad vinculada a las tensiones comerciales, el endurecimiento de la política monetaria en Estados Unidos, la negociación del Brexit y la orientación de la política fiscal en Italia.

El crecimiento medio del PIB de la Eurozona fue del 1,8% 2018 vs 2,4% en 2017. La actividad económica no pudo mantener el fuerte ritmo que registró en 2017 lastrada por el deterioro de las exportaciones. La tasa de paro se redujo hasta el 8% mostrando un buen comportamiento pese a que desde verano las tensiones políticas pesaron en el ánimo de empresarios y consumidores. Por último, la inflación, tras repuntar por el efecto de la energía, cedió a final de año hasta el 1,8%, manteniéndose por el Banco Central Europeo una política monetaria acomodaticia.

En Estados Unidos la economía aceleró su crecimiento en 2018 hasta el 2,9% del PIB apoyada en el buen comportamiento de la demanda interna, con una revitalización del mercado laboral (tasa de paro a fin de año del 3,7% y crecimiento salarial) y aumento de las presiones inflacionistas que permitieron a la Reserva Federal aumentar el tipo de interés de referencia en línea con sus objetivos de política monetaria.



ENTORNO DE CONSUMO

Se mantienen las tendencias de ejercicios anteriores, que giran en torno a:

PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR

Los consumidores han aumentado su capacidad de decisión, tienen más información, más herramientas para comparar y están dispuestos a pagar por sentirse identificados con productos que satisfacen sus deseos. Se asocia con:

- ▶ Demanda de productos de calidad, facilidad en la preparación e inmediatez en dar respuesta al deseo de compra.
- ▶ Preferencia por lo natural, saludable y bio. Muy conectado a este sentimiento está el incremento de consumo de productos frescos y la importancia dada a pequeñas compañías y “start ups” que vinculan al consumidor con la naturaleza.
- ▶ Búsqueda de productos que se incorporen a la economía circular, sean sostenibles e incluyan a los distintos actores del proceso de elaboración y comercialización.
- ▶ Deseo de aumentar el abanico de posibilidades de elección. Las marcas blancas de calidad han ampliado su base de clientes a prácticamente todas las clases sociales y segmentos de población.

CAMBIOS SOCIALES

- ▶ Envejecimiento de la población, mayor poder de los mayores. Los baby boomers han transformado este segmento de la población, que ve aumentar su poder de compra y tiene aspiraciones y necesidades (actividad y salud) diferentes a las tradicionalmente vinculadas a este grupo social.
- ▶ Reducción del número de miembros de las familias, con un crecimiento constante del número de hogares unipersonales; nuevos formatos y personalización de productos y servicios.
- ▶ Las nuevas generaciones prestan más atención al entorno y al medioambiente.
- ▶ Aumento de la movilidad y de la inmigración en muchos países desarrollados, que introduce nuevos gustos y formas de cocinar.

CONECTIVIDAD

La imparable penetración de la movilidad en el acceso a internet (más de 4.000 millones de personas con acceso a internet a finales de 2018) 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).

NUEVOS CANALES Y SERVICIOS

- ▶ Crecimiento de los supermercados de proximidad, con mayor frecuencia de compra y mayor disponibilidad (24h, alianzas con gasolineras u otros lugares de paso).
- ▶ Consolidación de nuevos actores virtuales en el mercado de la distribución, de la mano de las nuevas tendencias de consumo y uso de tecnología.



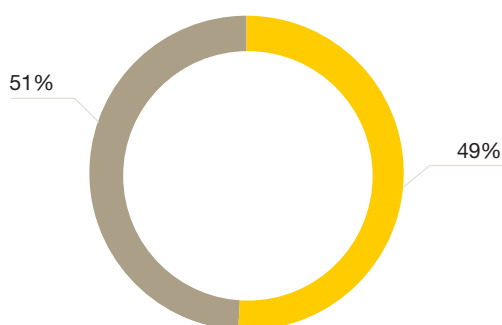
- ▶ Nuevas formas de cocinar o consumir los alimentos (bajo pedido, en terminales de vending, el snack como sustitutivo de una comida...)

Todos estos cambios suponen retos a la distribución y a los productores, que para llegar y fidelizar a sus clientes tienen que 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



VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



EBITDA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



7.189

PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES



ESPAÑA



EUROPA



NORTEAMÉRICA



SUDAMÉRICA



ÁFRICA



ASIA



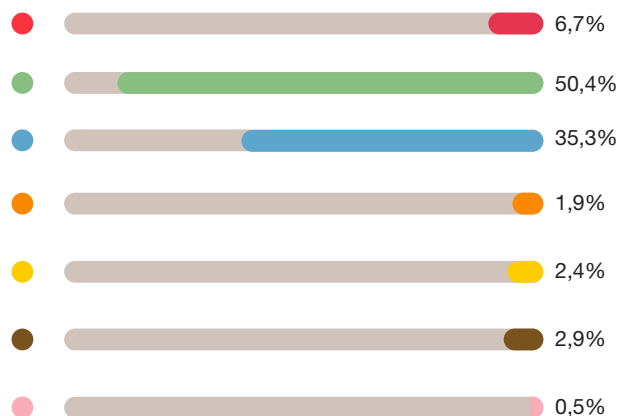
ORIENTE MEDIO



OTROS

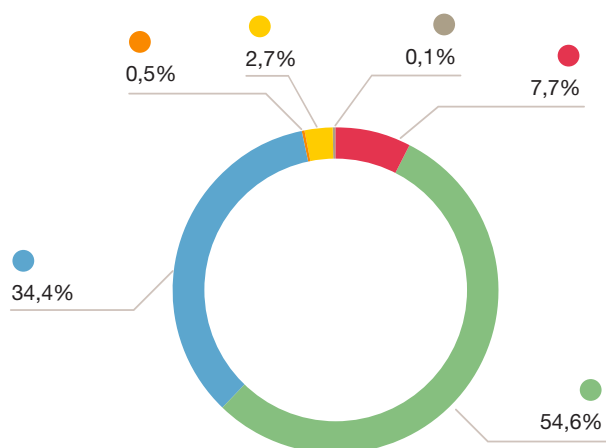


GRUPO CONSOLIDADO



2.646,5 Mill€

VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



310,7 Mill€

EBITDA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



ESPAÑA



EUROPA



NORTEAMÉRICA



SUDAMÉRICA



ÁFRICA



ASIA



ORIENTE MEDIO



OTROS





A continuación se presentan las magnitudes más significativas del Grupo:

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2017	2017/2016	2018	2018/2017	TAMI 18-16
Venta Neta	2.459.246	2.506.969	1,9%	2.646.523	5,6%	3,7%
Publicidad	(100.401)	(93.134)	(7,2%)	(89.694)	(3,7%)	(5,5%)
<i>% sobre Venta neta</i>	(4,1%)	(3,7%)	(9,0%)	(3,4%)		
EBITDA	344.141	359.000	4,3%	310.763	(13,4%)	(5,0%)
<i>% sobre Venta neta</i>	14,0%	14,3%		11,7%		
EBIT	267.308	279.314	4,5%	221.951	(20,5%)	(8,9%)
<i>% sobre Venta neta</i>	10,9%	11,1%		8,4%		
Beneficio Antes Impuestos	259.410	264.131	1,8%	212.950	(19,4%)	(9,4%)
<i>% sobre Venta neta</i>	10,5%	10,5%		8,0%		
Impuesto de sociedades	(83.591)	(34.157)	(59,1%)	(63.639)	86,3%	(12,7%)
<i>% sobre Venta neta</i>	(3,4%)	(1,4%)		(2,4%)		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	175.819	229.974	30,8%	149.311	(35,1%)	(7,8%)
<i>% sobre Venta neta</i>	7,1%	9,2%		5,6%		
Resultado Neto	169.724	220.600	30,0%	141.589	(35,8%)	(8,7%)
<i>% sobre Venta neta</i>	6,9%	8,8%		5,4%		



BALANCE	31.12.16	31.12.17	2017/2016	31.12.18	2018/2017
Recursos Propios	2.079.326	2.074.637	(0,2%)	2.162.334	4,2%
Deuda Neta	443.206	517.185	16,7%	704.621	36,2%
Deuda Neta Media	404.137	426.042	5,4%	627.350	47,3%
Apalancamiento ⁽³⁾	19,4%	20,5%		29,0%	
ACTIVOS TOTALES	3.645.478	3.663.133	0,5%	3.832.425	4,6%

	31.12.16	31.12.17	2017/2016	31.12.18	2018/2017
Circulante medio	461.991	506.803	9,7%	588.403	16,1%
Capital empleado	1.611.272	1.678.670	4,2%	1.805.986	7,6%
ROCE ⁽¹⁾	16,6	16,6		12,3	
Capex ⁽²⁾	107.725	120.671	12,0%	138.930	15,1%
PLANTILLA MEDIA	6.195	6.520	5,2%	7.153	9,7%

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

(2) Capex como salida de caja de inversión

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

La cifra de ventas aumento un 5,6% año sobre año. La incorporación de Bertagni aportó 61 millones de euros a las ventas, siendo el crecimiento comparable del 2% una vez eliminado el efecto tipo de cambio y los cambios de perímetro.

El año ha sido especialmente complicado desde el punto de vista de la **generación de recursos, EBITDA**, que disminuye un 13,4% pese a la incorporación de Bertagni, adquirido al final del primer trimestre, que aporta 9,5 millones de euros. La cifra comparable es ligeramente mejor ya que ésta incluye un impacto negativo por la variación de tipo de cambio de 4,4 millones de euros. Las causas del retroceso hay que buscarlas fundamentalmente en la presión de determinados costes cuyo incremento no pudo ser traspasado completamente hasta el último tercio del ejercicio y a desajustes productivos en Estados Unidos, derivados de una situación muy dinámica de la economía que ha generado tensiones temporales en la producción y en la asignación de recursos.

Entre los aspectos positivos destacan: (i) el continuo crecimiento del segmento arrocero en Europa, (ii) los pasos dados en busca de la diversificación de orígenes que proporcionen estabilidad en calidades y precios mediante el crecimiento interno (nuevas inversiones en la India, Tailandia y Camboya) o la adquisición de activos (La Loma, Argentina) y (iii) la aportación de Garofalo, que ha continuado su expansión internacional como marca de pasta seca premium y ha comenzado a desarrollar la categoría de frescos donde la compra de Bertagni va a permitir expandir el concepto de marca premium internacional. Su expansión se ha respaldado con una fuerte inversión publicitaria (+55% año sobre año), que descontada supone repetir el excepcional resultado del ejercicio anterior en términos comparables.

La rentabilidad medida con el ratio **EBITDA/Ventas** se reduce al 11,7% penalizada especialmente por la peor rentabilidad de Estados Unidos, que desciende siete puntos porcentuales.

El **beneficio antes de impuestos** es ligeramente inferior debido a un incremento de las amortizaciones derivado de las adquisiciones y la fuerte inversión en CAPEX de los dos últimos ejercicios que en algunos casos se han puesto en marcha parcialmente durante 2018, como la planta de congelados en Estados Unidos. Los resultados no recurrentes son ligeramente negativos (-4 millones de euros frente a -8 del ejercicio anterior y -3 en 2016) e incluyen la venta de la marca SOS en Méjico y diversos gastos relacionados con las inversiones más relevantes y de reestructuración.

El **gasto por impuesto** aumenta significativamente, pese a la reducción de tipos efectuadas en diversos países el ejercicio anterior, debido a que el gasto de 2017 recogía como un menor gasto por impuesto el impacto de dichas reformas sobre los pasivos por impuesto diferido reconocidos en el balance de la Sociedad.

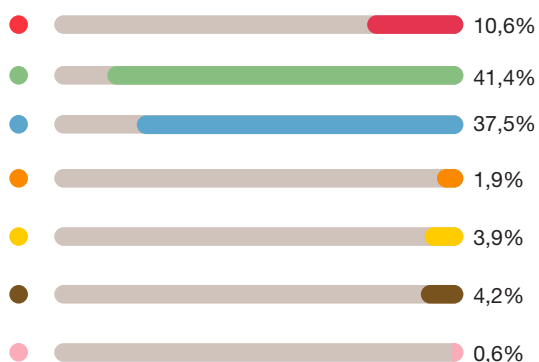
El **Resultado Neto** disminuye un 35,8%, en línea con la menor rentabilidad de los negocios y por el impacto de la reforma fiscal mencionada en el párrafo anterior en las cifras comparables.

El **ROCE** se reduce hasta un 12,3%, producto de la menor rentabilidad y un aumento del capital medio empleado, donde destaca el alza del circulante medio asociada a un mayor coste de determinados arroces.



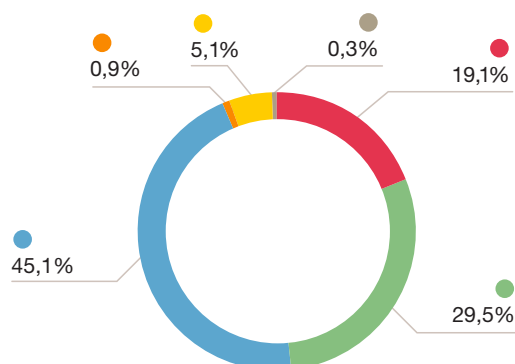


ÁREA ARROZ



1.412,7 Mill€

VENTAS DEL ÁREA ARROZ POR
ÁREAS GEOGRÁFICAS



161,9 Mill€

EBITDA DEL ÁREA ARROZ POR
ÁREAS GEOGRÁFICAS



ESPAÑA



EUROPA



NORTEAMÉRICA



SUDAMÉRICA



ÁFRICA



ASIA



ORIENTE MEDIO



OTROS



PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2017	2017/2016	2018	2018/2017	TAMI 2018-2016
Venta Neta	1.283.853	1.345.026	4,8%	1.412.702	5,0%	4,9%
Publicidad	(30.135)	(28.088)	(6,8%)	(26.969)	(4,0%)	(5,4%)
EBITDA	196.264	205.988	5,0%	162.065	(21,3%)	(9,1%)
EBIT	163.561	172.522	5,5%	123.989	(28,1%)	(12,9%)
Resultado Operativo	169.240	174.027	2,8%	125.392	(27,9%)	(13,9%)
Capex	47.391	65.807	38,9%	64.583	(1,9%)	16,7%

Desde el punto de vista de las compras y precios de arroz el año estuvo dividido en dos partes claramente diferenciadas marcadas por las nuevas cosechas: un inicio que siguió la tendencia alcista del final de 2017 y una segunda mitad de año con precios a la baja.

Por zonas geográficas, en la Unión Europea el arranque de ejercicio trajo incrementos de precios ante la amenaza de sequía en España que finalmente se disipó con una primavera especialmente lluviosa, pero que supuso un incremento de los precios de compra del stock de enlace. Tras unos meses de relativa calma, la imposición de aranceles a la importación a los arroces largos procedentes de Camboya y Myanmar anunciada por la Unión Europea a final de año ha vuelto a añadir tensión a los mercados de estas variedades.

En Estados Unidos, la cosecha 17/18 fue significativamente inferior a las precedentes debido a la reducción de la superficie cultivada, dejando un stock de enlace inferior al de los últimos cinco años. Esto se tradujo en un incremento de precios en el cierre del año 2017 que se mantuvo hasta que las noticias de la siembra y recogida de la campaña 18/19 (con un incremento estimado del 23% sobre la anterior) permitieron aliviar la tensión de suministro con una bajada de precios en el último tercio del año 2018. Pese a ello la previsión de una cosecha de arroz de grano medio en Australia muy reducida mantiene la presión sobre los precios de estas variedades cultivadas fundamentalmente en California.

PRECIOS CAMPAÑA EEUU. AGOSTO-JULIO (FUENTE: USDA)					
\$/CWT	17/18 (*)	17/18	16/17	15/16	14/15
Precio medio	11,6-12,6	12,7	10,4	12,2	13,4
Grano largo	10,2-11,2	11,5	9,64	11,2	11,9
Grano medio	16-17	16,2	12,9	15,3	18,3

(*) Rango estimado

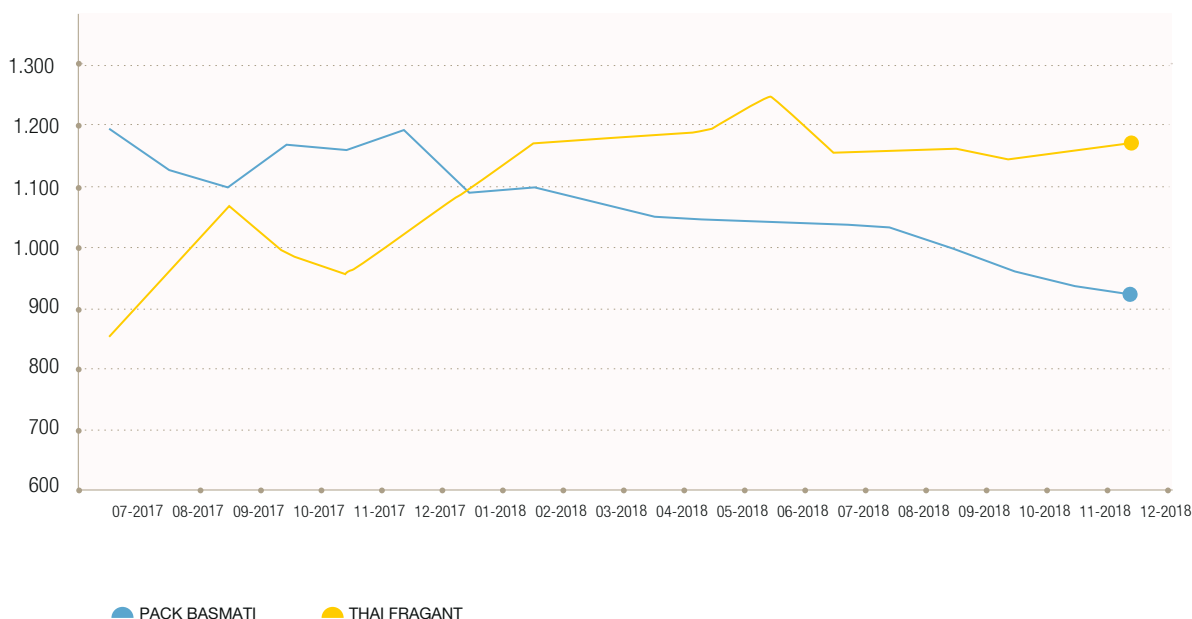
Otras zonas de cultivo del sudeste asiático muy relevantes para las variedades largas o índicas (principales exportadores mundiales, India, Tailandia, Vietnam, Camboya, Pakistán y Myanmar) siguieron la tónica general del mercado, con un inicio ligeramente al alza y bajadas de precio a partir de verano con cosechas en general abundantes.

Respecto los arroces aromáticos (basmati y thai fragante) cuyo comportamiento ha tenido una incidencia relevante en la evolución de los resultados del Grupo, la brusca subida de precios puesta de manifiesto en 2017 se mantuvo e incluso se acrecentó hasta alcanzar máximos históricos por encima de los 1.200 US\$/MT para los arroces fragantes en junio de 2018, con una demanda creciente mientras que las superficies de cultivo se mantuvieron estables.

Los arroces basmati vieron relajar su precio desde máximos a comienzo de ejercicio, pero las restricciones en materia de pesticidas y fungicidas impuestas desde la Unión Europea hace que los costes de compra, análisis y trazabilidad hayan mantenido la tensión desde el lado del suministro.

La situación se refleja muy claramente en el siguiente gráfico de precios de exportación en US\$:

PRECIO EXPORTACIÓN ARROCES AROMÁTICOS



La cifra de ventas de la División experimenta una fuerte progresión debido fundamentalmente a los incrementos de precios derivados de las subidas de la materia prima en el final del año anterior y la primera parte del presente ejercicio pese a la penalización por efecto tipo de cambio, cuantificado en 25 millones de euros (tipo medio de 1,18 vs 1,13 en el año anterior).

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

Con unos volúmenes en línea con el ejercicio anterior (creciendo en arroces aromáticos y vasitos para microondas y estancados en arroces instantáneos por un menor número de acciones comerciales), la evolución de las ventas en Estado Unidos (incremento de 14 millones de US\$) estuvo muy vinculada a: (i) la subida de precios del arroz largo local en el final del ejercicio anterior (que experimentó un incremento medio del 10% y que se atenuó a partir de agosto con la nueva cosecha) y de los arroces fragantes de importación (ii) las subidas de los costes de transporte y de las materias auxiliares vinculadas al precio del petróleo y al incremento de la actividad y la demanda interna.

Para enfrentarse a esta situación inflacionaria se efectuaron diversos incrementos de precio: (i) centrados en las variedades aromáticas a comienzo de año, que se encontraban planificados desde finales del año anterior, y (ii) vinculados a los incrementos de costes logísticos y de los materiales auxiliares en el último tercio del año, una vez que la necesidad de trasladar estos incrementos de costes se impuso entre los principales actores del sector de la alimentación.

Pese a las tensiones en precios que han favorecido el posicionamiento de marcas blancas, la cuota de mercado se mantiene en el 23,5% en volumen y 24,3% en valor. Las únicas ventas que experimentaron un descenso en valor son las exportaciones limitadas por la menor competitividad del arroz americano frente a otros orígenes.

En Europa el Grupo mantuvo el crecimiento en la mayoría de las marcas en un mercado plano o a la baja en volúmenes y con ligeros crecimientos en valor. El éxito de los desarrollos en microondas, con crecimientos del mercado a doble dígito, ha impulsado la decisión de realizar una importante inversión para aumentar capacidad (70 MEUR) en una gran planta de precocinados en la antigua fábrica azucarera de La Rinconada, que se espera entre en funcionamiento a finales de 2020.



El EBITDA disminuye un 21,0% interanual que incluye un impacto negativo del tipo de cambio de 3,5 millones. La totalidad de la caída corresponde al negocio americano que ha sufrido un año especialmente accidentado desde el lado de los costes y suministros.

Las causas principales de este mal comportamiento de los resultados en esta zona geográfica han sido:

1. Encarecimiento general del precio del arroz y, muy especialmente, de los arroces aromáticos en el último tercio del año 2017. El incremento de coste de estos últimos ha supuesto un sobre coste, año sobre año, de aproximadamente 20 millones de US\$. Pese a las subidas planificadas en febrero la escalada de precios en origen hasta junio supuso que el incremento no pudiera ser trasladado completamente a los clientes hasta el último tercio de este ejercicio.
2. Subida del precio de materias auxiliares y logística. Un aumento de los costes logísticos cuantificado en 10 millones de US\$ derivado de las subidas de los carburantes y el incremento de la demanda de portes que llevó el índice de coste de transporte hasta máximos históricos en los meses de marzo y abril. Encarecimiento de materias auxiliares de embalaje (papel, cartón, plásticos, ...) con causas similares que supuso un impacto estimado en 6 millones de US\$.
3. Los desajustes de producción derivados, por una parte, de los daños que el huracán Harvey provocó en la fábrica de Freeport y, por otra, de la falta de personal y la enorme rotación de mano de obra como consecuencia de la situación de pleno empleo y la competencia en la captación de trabajadores cualificados por la industria petroquímica.

Para equilibrar estos incrementos de coste se pusieron en marcha diversas medidas sobre el precio de venta comentadas en los párrafos anteriores (incremento selectivo de productos y ajuste de las acciones de marketing de canal y promociones) y, adicionalmente, se activó un plan integral de mejora de la cadena de suministro y aumento de la productividad de las plantas vinculado a procesos ya en marcha de automatización de las líneas de empaquetado y ajuste de las producciones entre plantas. Los resultados se empezaron a materializar en los últimos meses del año, con una mejora de márgenes que debe extenderse al siguiente ejercicio.

La aportación al EBITDA del negocio no americano repartido por orígenes es la siguiente:

	2016	%	2017	%	2018	%
España	27.903	35,8%	28.382	32,6%	30.858	35,3%
Europa	40.261	51,6%	48.577	55,7%	46.302	53,0%
Otros	9.845	12,6%	10.210	11,7%	10.142	11,6%
TOTAL EBITDA	78.009	100,0%	87.169	100,0%	87.302	100,0%

El mejor comportamiento respecto al año anterior se produjo en España con crecimientos en volúmenes industriales y del canal retail y una reducción de la comercialización de marca blanca. En concreto, en el canal retail la evolución fue especialmente positiva en los volúmenes de los vasitos de microondas tradicionales y de la gama Benefit. Pese a ello, problemas derivados de la saturación ocasionada por la demanda creciente y la necesidad de atender pedidos desde Estados Unidos, tuvieron un impacto negativo en los márgenes.

En el resto de Europa también se sufrió el impacto del encarecimiento de los arroces aromáticos, aunque al tratarse de un mercado con mayor consumo de basmati frente a variedades fragantes, el impacto ya se había registrado en buena medida en el ejercicio anterior.

Por último, cabe destacar la incorporación al Grupo de La Loma Alimentos, S.A. una sociedad establecida en Argentina y dedicada a la producción y comercialización de arroz. Su aportación en el año ha sido mínima, dado que se integró únicamente en el último trimestre, pero se espera que sea una pieza relevante en la estrategia de diversificación de fuentes de suministro y como especialista en arroces orgánicos en el próximo ejercicio.

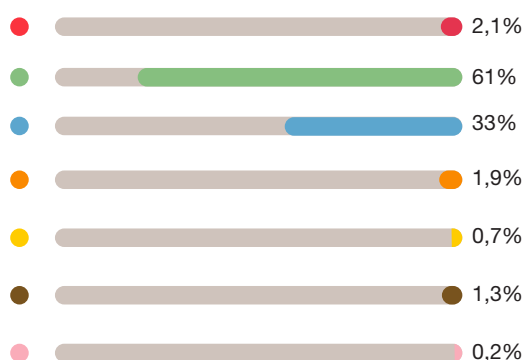
El **Resultado Operativo** se encuentra en línea con los anteriores márgenes con un ligero incremento del gasto por amortizaciones vinculado a las inversiones realizadas en los dos últimos años. Incluye el resultado de la venta de la marca SOS para su uso en Méjico y otros países del entorno (7 millones de euros) que es aproximadamente el mismo reflejado el año anterior por la venta de un terreno en Houston y otros gastos relacionados con los activos fijos por una cuantía similar al ejercicio anterior.

La inversión en activos fijos se mantiene en niveles muy elevados, manteniendo la apuesta en las líneas de negocio con mayor potencial de crecimiento. Las principales inversiones (**CAPEX**) acometidas en el Área corresponden a (i) trabajos para mejorar la nueva fábrica de congelados, (ii) modernización de sistemas de congelación, (iii) nuevas instalaciones de pasta, (v) finalización de nuevas instalaciones de almacenamiento, (vi) la ampliación de uno de los centros logísticos, (vii) ampliación de capacidad de arroz instantáneo, y (viii) proyecto de automatización de las líneas de empaquetado para la exportación.





ÁREA PASTA

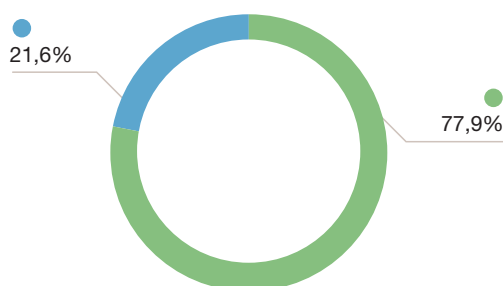


1.298,5 Mill€

VENTAS DEL ÁREA PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

156,5 Mill€

EBITDA DEL ÁREA DE PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



ESPAÑA



EUROPA



NORTEAMÉRICA



SUDAMÉRICA



ÁFRICA



ASIA



ORIENTE MEDIO



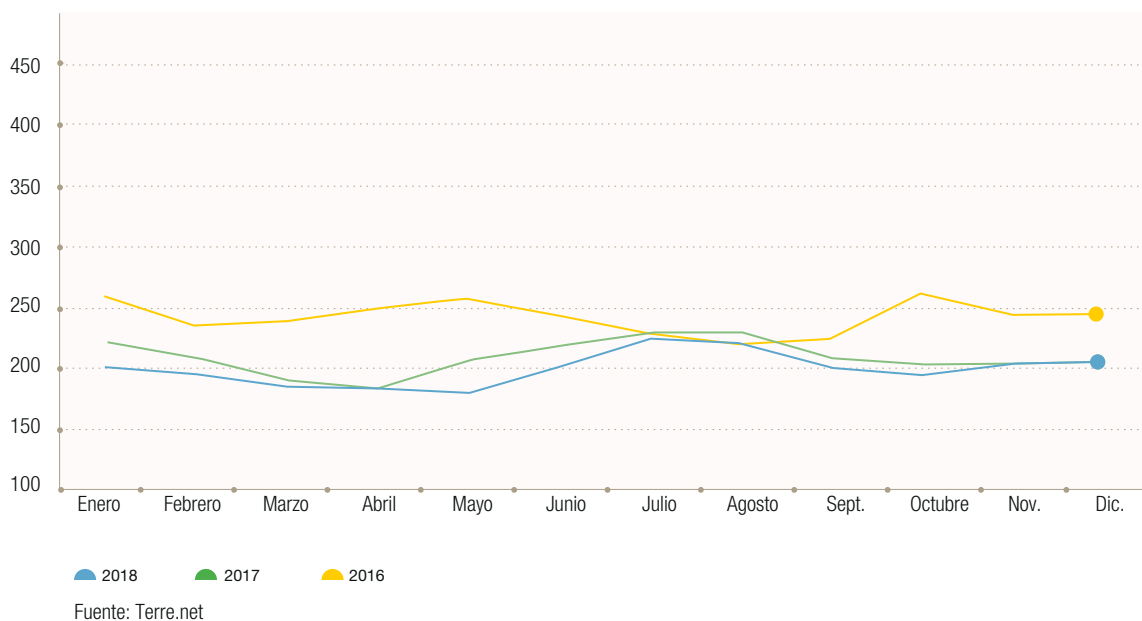
OTROS



PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2017	2017/2016	2018	2018/2017	TAMI 2018-2016
Venta Neta	1.236.227	1.218.285	(1,5%)	1.298.546	6,6%	2,5%
Publicidad	(70.840)	(66.154)	(6,6%)	(63.368)	(4,2%)	(5,4%)
EBITDA	157.089	162.977	3,7%	156.451	(4,0%)	(0,2%)
EBIT	113.544	117.420	3,4%	106.352	(9,4%)	(3,2%)
Resultado Operativo	93.294	102.032	9,4%	99.401	(2,6%)	3,2%
Capex	59.701	52.855	(11,5%)	73.946	39,9%	11,3%

En general, el comportamiento de los precios del trigo duro durante el año 2018 mantuvo la línea de estabilidad ya anunciada el año anterior, incluso un poco por debajo de los precios de la anterior campaña. La cosecha de la campaña 18/19 se estima ligeramente superior a la anterior, con mejoras sensibles en la superficie cultivada en Estados Unidos y Canadá, que es el primer productor mundial. Por el contrario, la producción europea en 2018 se contrae debido a un menor rendimiento del cultivo, afectado por el exceso de lluvias en primavera. En todo caso, los niveles de stock se mantienen altos lo que permite un importante nivel de resistencia a los precios al menos hasta el próximo verano.

PRECIO DEL TRIGO DURO EN EUR/TON



Las ventas de la División aumentaron un 6,6%, con un impacto por incorporación de Bertagni de 61 millones de euros, en parte compensado por el impacto del tipo de cambio sobre el negocio americano de -11 millones euros.

La evolución por mercados ha sido la siguiente:

- ▶ 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 de cous cous y leguminosas que retrocedieron un 3,4% y un 0,8% respectivamente.

Los volúmenes vendidos por Panzani experimentaron una progresión general, destacando especialmente los mercados de pasta seca y frescos pese a que el verano, excepcionalmente caluroso, perjudicó la venta de estos productos. En pasta seca el volumen vendido creció hasta alcanzar un 37,9% de cuota en distribución moderna. En pasta fresca, el



comportamiento fue excelente, con un aumento hasta el 43,4% en volumen. En total, la cifra de negocio comparable creció pese a la fuerte competencia en precios que exigió incrementar la actividad promocional (-11 millones) que quedó compensado parcialmente por un mayor volumen de ventas con marca (+8 millones de euros) y otras de bajo valor añadido.

Respecto a la evolución de las innovaciones, destacan (i) el lanzamiento de una nueva línea de pasta tradicional de alta calidad producida en moldes de bronce, (ii) la ampliación de la gama de pasta seca con “calidad fresca” y pastas bio (iii) y las novedades en el segmento salsas con nuevas referencias de salsa con calidad fresca y el lanzamiento una nueva línea de pulpa de tomate. En el segmento de pasta fresca se mantiene el crecimiento a doble dígito de las ventas de gnocchi para sartén (+11,9%), cuya gama siguió ampliándose y el de los productos frescos para microondas “Lunch Box”, que incluyen toda una categoría de snacks y comidas completas con referencias especiales para gourmets y que crece un 14,1%.

- ▶ Garofalo mantuvo su trayectoria de crecimiento en cifra de ventas con un aumento del 1% sobre el año anterior, con subidas en los volúmenes de la marca principal por encima del 4% compensadas con la disminución de otras marcas secundarias que tienen un posicionamiento en precio. Aumenta su participación en el mercado de pasta *premium* en Italia hasta el 5,3% en volumen y mantiene el 7,6% en valor. En 2018 mantuvo el crecimiento de su distribución en toda Europa tanto de la gama de pasta seca como de la nueva pasta fresca de calidad Premium.
- ▶ Dentro de los acontecimientos más relevantes del ejercicio cabe destacar la adquisición de Bertagni 1882 Spa., un especialista con más de 100 años de tradición en la producción y comercialización de productos de pasta fresca de máxima calidad. La compra planteada dentro del Área Pasta se realizó por Panzani y Garofalo y supone un paso fundamental en la consolidación internacional de la rama de pasta fresca y, muy especialmente, en la gama “*premium*” en la que Garofalo es líder del segmento de pasta seca.

Su aportación al ejercicio desde su incorporación el uno de abril ha sido de 61 millones de ventas para un total de 82 millones en el ejercicio completo. La sociedad tiene dos fábricas en Italia y sus ventas se extienden a 42 países. Más del 90% de las ventas son exportaciones destinadas a mercados relevantes para el Grupo.

- ▶ Estados Unidos: se mantiene la tendencia de años anteriores con un mercado que retrocede un 0,6 % en volumen y un 0,3 % en valor, y que refleja una leve tendencia a la baja en la penetración y las cantidades de este producto compradas en los hogares americanos.

Asimismo, se mantiene la evolución a la baja del segmento salud y bienestar, moderada por la aparición de una mayor segmentación de la categoría con productos de mayor valor añadido y la resistencia de los productos *gluten free* y orgánicos que crecen, pero a ritmo lento. La cuota en volumen de Riviana en pasta retrocede levemente hasta el 19,1% del mercado, debido al retroceso de los productos del segmento saludable y pese a la buena acogida del lanzamiento de Thick&Hearty (pasta especial para salsa) y Homestyle (pasta seca con calidad fresca).

- ▶ Canadá. El mercado de pasta seca mantuvo la tendencia del año anterior con un retroceso de 3% en valor, exactamente la misma cifra de 2017. Un factor importante en esta presión bajista que se distancia de la evolución del trigo duro como clave en la fijación de precios ha sido la importación de producto desde Turquía especialmente dirigida hacia el segmento de marca blanca y que sólo ha comenzado a frenarse a raíz de una resolución del servicio de aduanas imponiendo un arancel del 27,4% a estos productos que actualmente se encuentra en vigor, aunque en apelación ante el Tribunal Federal de Canadá. Pese a ello, Catelli Foods continúa liderando el mercado con un 28,8% de cuota en volumen.

Respecto al mercado de pasta fresca, su crecimiento fue del 8,4% en volumen y 5,7% en valor, y Olivieri mantiene su liderazgo con un 45,8% de cuota, apoyada en la innovación y, especialmente, en el segmento de gnocchi que lidera el crecimiento de la categoría.

El **EBITDA** cae un 4% empujado por la inferior contribución de Panzani y Garofalo, pese a la aportación de Bertagni cifrada en 9,5 millones de euros. El impacto negativo por tipo de cambio se cifra en 1 millón de euros.

Francia redujo su aportación hasta los 101,2 millones de euros (7 millones menos que el año anterior en términos comparables). Las causas fundamentales de esta evolución fueron: (i) peor mix de las ventas netas con marca que aumentaron los volúmenes vendidos pero sufrieron una erosión importante en el precio neto vía promoción (impacto -2,5 millones de euros), (ii) la peor contribución de los productos de Roland Monerrat derivada de una mayor competencia en precios en el mercado de sándwich (-2 millones de euros) y (iii) situación de inflación en costes de las materias primas y auxiliares y muy especialmente de los arroces fragantes, la carne para relleno y el transporte pese a que el comportamiento del trigo duro fue positivo (-4,5 millones de euros en total). Todo esto moderado por un incremento de la productividad y un pequeño recorte de la inversión publicitaria.

Garofalo aportó 20,5 millones de euros, una reducción de 5 millones respecto al ejercicio anterior debido al incremento por una cifra similar de la publicidad y los gastos destinados a la expansión de la marca en nuevos mercados y la introducción de la gama de frescos de reciente lanzamiento; es decir, repitió el magnífico resultado del año anterior en términos comparables.

Como hemos apuntado, Bertagni se incorporó al Grupo el uno de abril y ha aportado al Ebitda consolidado 9,5 millones de euros. La incorporación ha respondido a las expectativas desde el primer momento, con mejoras en ventas y márgenes año sobre año, pese a que una de las dos plantas productivas se puso en marcha en abril de este mismo ejercicio y no estuvo plenamente operativa hasta octubre de 2018.

El segmento de pasta Norteamérica redujo ligeramente su aportación respecto al ejercicio anterior (-2,4 millones de euros eliminado el impacto de tipo de cambio) debido básicamente a la inflación sufrida por el mercado americano y que ya se expuso al tratar el Área arroz. En este caso el trigo se mantuvo estable pero los impactos de los costes logísticos, precio del huevo y materias auxiliares valorados en -14 millones de dólares no pudieron ser compensados totalmente por una reducción de las promociones y marketing de canal y la subida de precio de los productos que contienen proteína de huevo (noodles). La situación afectó especialmente a Estados Unidos debido a un mix de producto menos rentable, mientras que Canadá obtuvo una rentabilidad similar al ejercicio anterior e incluso creció en el segmento de frescos, gracias al dinamismo de los nuevos productos de la línea gnocchi.

El **Resultado Operativo** sigue la evolución de los anteriores márgenes, pero es comparativamente mejor frente al ejercicio precedente al recoger el año anterior un gasto no recurrente para provisionar el deterioro de alguna de las marcas en Norteamérica.

El **CAPEX** se concentra en (i) adquisición de una nueva sede social para el negocio pasta en Francia, (ii) nuevo almacén de productos frescos, (iii) nuevas líneas de pasta seca, (iv) nueva línea de gnocchi, (v) nueva línea de pasta fresca, (vi) una nueva línea de couscous, (vii) renovación líneas de pasta larga y lasaña, y (viii) reemplazo de una línea de empaquetado de pasta.

