

INFORME ANUAL 2019



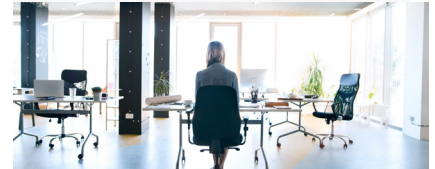
Ebro



HIGHLIGHTS
Pag 2



PRESENCIA GLOBAL
Pag 3



MAGNITUDES FINANCIERAS
Pag 8



LA COMPAÑÍA
Pag 10



MODELO DE GOBIERNO
Pag 18



MODELO DE NEGOCIO
Pag 26



ÁREAS DE NEGOCIO EN 2019
Pag 34

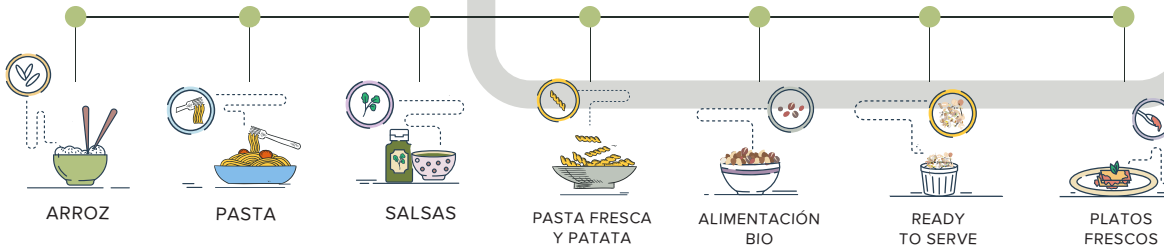
HIGHLIGHTS



Aprovisionamiento



Operaciones



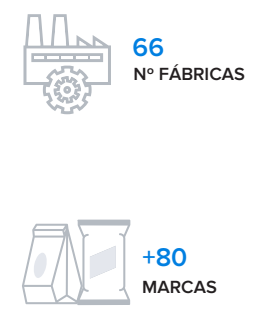
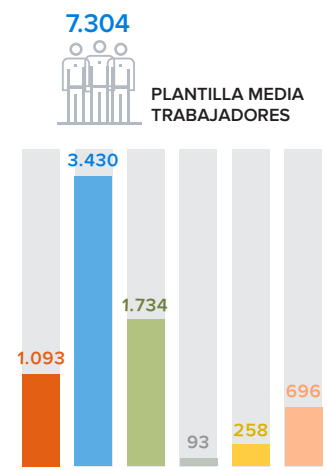
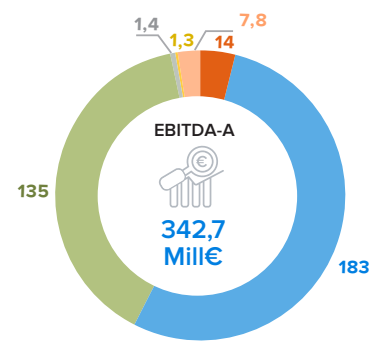
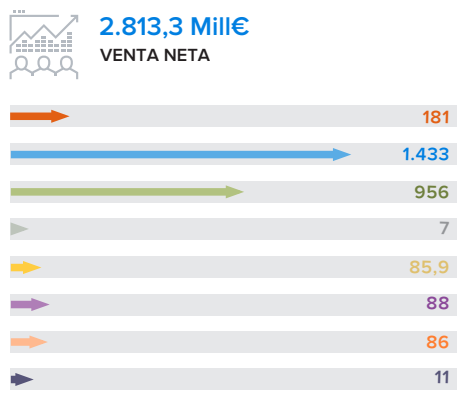
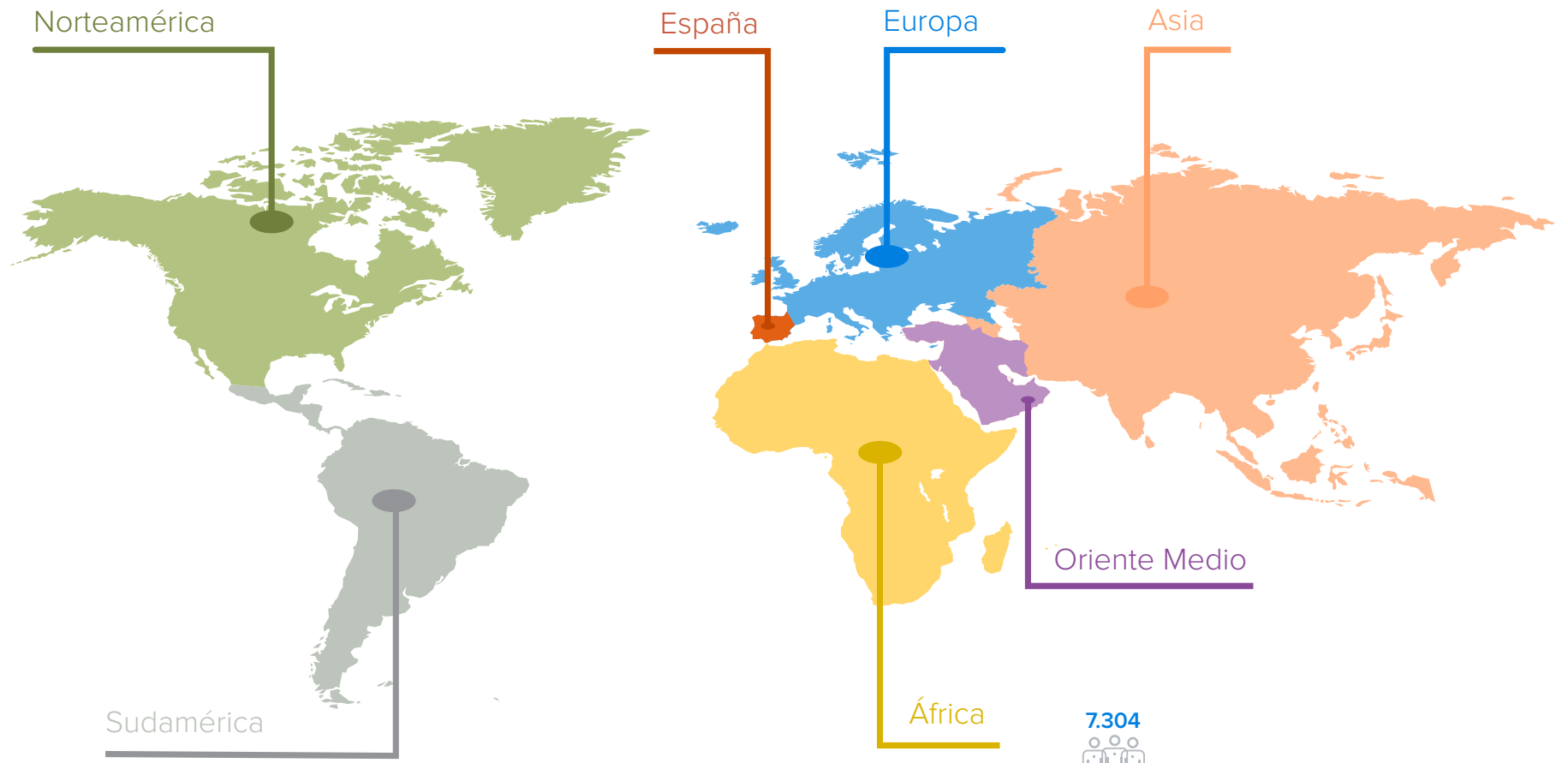
Distribución y Comercialización



Clientes y consumidores



PRESENCIA GLOBAL



- ESPAÑA
- RESTO EUROPA
- NORTEAMÉRICA
- SUDAMÉRICA
- ÁFRICA
- ORIENTE MEDIO
- ASIA
- RESTO

PRESENCIA GLOBAL



PAÍSES CON PRESENCIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

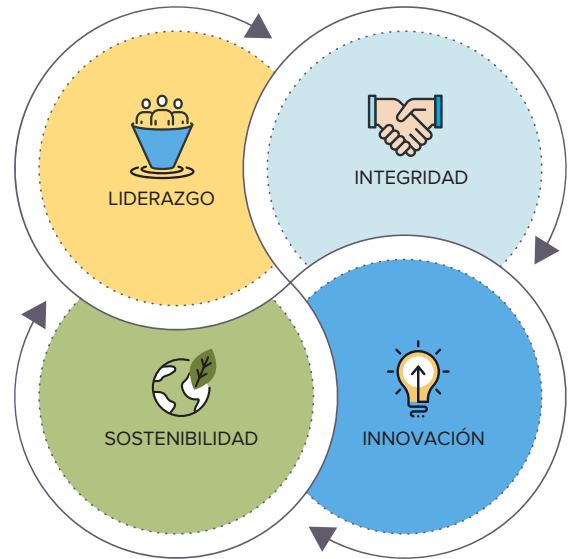
- España
- Bélgica
- Dinamarca
- Francia
- Alemania
- Italia
- Holanda
- Portugal
- Reino Unido
- Canadá
- Estados Unidos
- Argentina
- Marruecos
- Camboya
- India
- Tailandia



OTROS PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL

- Austria
- Eslovaquia
- Estonia
- Finlandia
- Grecia
- Hungría
- Islandia
- Lituania
- Polonia
- República 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
- República del Congo
- Senegal
- Sudáfrica
- Túnez
- Yibuti
- Arabia Saudí
- Bahréin
- Emiratos Árabes Unidos
- Kuwait
- Turquía
- Corea del Sur
- Indonesia
- Israel
- Japón
- Jordania
- Líbano
- Omán
- Qatar
- Taiwán
- Yemen

CARTA DEL PRESIDENTE

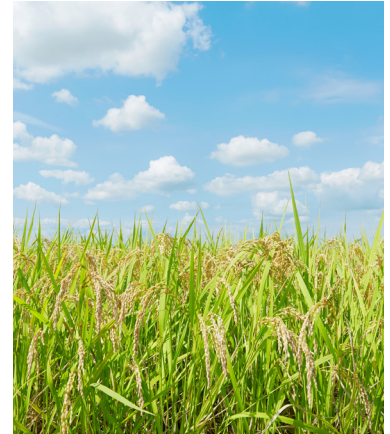


ESTIMADAS/OS STAKEHOLDERS

Durante 2019 hemos visto como la economía mundial ha experimentado un giro respecto a la tendencia de años anteriores. Si en ejercicios precedentes hablábamos de un fuerte crecimiento en las economías de Europa, Estados Unidos, China y los países de su entorno, a partir del primer trimestre de 2019 comenzamos a observar una evidente ralentización. Los indicadores de confianza se resintieron, especialmente en algunas de las economías con mayor papel en las exportaciones, a medida que las batallas comerciales y la incertidumbre por otros problemas geopolíticos, como el Brexit, el conflicto con Irán, guerras e inmigración, asomaban en el horizonte. La ralentización alcanzó a todos, incluyendo a Estados Unidos que, una vez pasado el efecto positivo que tuvo la mayor bajada de impuestos de su historia, tanto en el consumo como en algunos sectores productivos, comenzó a dar muestras de agotamiento.

En lo que se refiere a los mercados de materias primas, respecto al trigo duro se ha mantenido la estabilidad de las últimas campañas, con un ligero repunte a partir de la cosecha de verano al detectarse ciertas deficiencias de calidad en algunos orígenes. La campaña de arroz 18/19 y las previsiones de la 19/20 siguen la línea de campañas anteriores, con cosechas en máximos históricos. Destaca especialmente la buena perspectiva de cosecha en la India, que permitió equilibrar descensos en otros productores como Tailandia.

En lo que se refiere al entorno de consumo, durante 2019 se han mantenido las tendencias de los últimos años. 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. Sigue primando la demanda de productos de calidad, la facilidad en la preparación e inmediatez,



la preferencia por lo natural, saludable y orgánico y la búsqueda de productos sostenibles, compatibles con la economía circular. Continúa el crecimiento de los hogares unipersonales, la reducción del número de miembros de las familias y la irrupción de los *baby boomers*, con aspiraciones y necesidades de actividad y salud diferentes a las tradicionalmente vinculadas a la población de mayor edad, ha transformado los hábitos tradicionales de compra de este grupo social. Por otra parte, el aumento de la inmigración en muchos países desarrollados ha introducido también nuevos gustos y formas de cocinar, los supermercados de proximidad han seguido incrementado su cuota de mercado y se han consolidado los nuevos actores virtuales, como Amazon o Alibaba.

Centrándonos en la evolución del Grupo, 2019 ha sido un ejercicio de intensa actividad para la Compañía. Uno de los ejes importantes de trabajo ha sido el crecimiento orgánico e inorgánico. Así, hemos reforzado nuestro portafolio *premium* con la adquisición de la compañía Tilda, un negocio de gran relevancia en esta categoría y altamente complementario con el del Grupo. Hemos continuado acometiendo importantes inversiones para nuestro desarrollo orgánico, como las realizadas para optimizar la distribución en Francia, la nueva planta de La Rinconada (Sevilla), las nuevas líneas de gnocchi a la sartén en Canadá y la ampliación de la planta de vasitos para microondas en Memphis. Hemos avanzado en la concentración de nuestros recursos y esfuerzos en los negocios *premium*, fresco y convenience con la desinversión de Alimentation Santé, negocio orgánico orientado al canal especializado y hemos ampliado, al mismo tiempo, el portafolio de las categorías BIO y *Healthy* de nuestras principales marcas.

Otro aspecto relevante han sido los cambios organizativos y productivos realizados en el negocio norteamericano que comenzaron a dar sus frutos durante 2019 y cuyos efectos más visibles estamos viendo ya en 2020.

En lo que respecta al comportamiento de la División Arroz, en Europa, las marcas han evolucionado muy satisfactoriamente, destacando Alemania, Bélgica, Reino Unido, Italia y España, donde las ventas de Brillante, tanto Sabroz como la gama de productos listos para comer, han crecido a doble dígito. Ha sido muy positiva igualmente la trayectoria de todas nuestras marcas en USA, mercado en el que han sobresalido las ventas de vasitos Minute.

En el Área Pasta, en Europa lo más significativo ha sido la política de reducción de promociones en Panzani en defensa de la rentabilidad de la marca y del distribuidor; el buen ejercicio realizado por Garofalo, que continúa avanzando de manera muy positiva en España y Francia y el año récord que han registrado Bertagni y las ventas de gnocchi de Lustucru. En lo que respecta al negocio norteamericano, en Canadá ha sido muy reseñable el buen comportamiento de los productos Health and Wellness, y en Estados Unidos, la vuelta a la normalidad durante el último trimestre, tras las dificultades sufridas en nuestro centro de distribución del Noreste.

Desde el punto de vista bursátil, Durante el ejercicio 2019, la acción de Ebro Foods se apreció un 14%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 cerró con una subida del 11,8%, el Ibex Med un 8,4%, el Ibex Small un 11,9% y el Eurostoxx Food and Beverage un 19,4%. A cierre de este Informe (30 de abril de 2020), la acción de Ebro se ha apreciado un 1,7%, el Ibex 35 se ha depreciado un 27,5%, el Ibex Med un 26,8%, el Ibex Small un 15,7% y el Eurostoxx Food and Beverage un 22,4%.

En cuanto a Responsabilidad Social, indudablemente, después de un tiempo largo de trabajo, uno de los hitos más importantes de este 2019 ha sido la definición de los objetivos que el Grupo Ebro se ha trazado para el año 2030, de cara no solo a seguir profundizando en la sostenibilidad de toda su cadena de valor sino también para definir su contribución a la Agenda 2030, identificando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que puede hacer una mayor y mejor aportación. Otro logro muy importante ha sido que nuestra filial francesa Panzani ha obtenido el prestigioso galardón DÉFIS RSE 2019 en su categoría de Medio Ambiente, por su contribución en la reducción de residuos y pesticidas a través de los programas Nature y Filière Blé, dos iniciativas de agricultura sostenible dirigidas a los cultivos de trigo y tomates desarrolladas en Francia y en España respectivamente. De un modo global el Grupo ha realizado una inversión superior a €11 millones distribuida en planes de formación para nuestro equipo, programas de agricultura sostenible, proyectos de acción social, prevención de riesgos laborales y minimización de nuestro impacto medioambiental. El conjunto de estas actuaciones nos permite consolidar nuestro compromiso con los 10 Principios que promulga el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Por último, a fecha de redactar esta carta nos encontramos inmersos en la pandemia global originada por el COVID-19. En este contexto, el compromiso y la solidaridad del Grupo ha comenzado con el abastecimiento de todos nuestros mercados. Todo el equipo humano está realizando una gran labor, desde los que han permanecido en primera línea de batalla en las fábricas, redoblando esfuerzos para garantizar que los lineales no queden desabastecidos y procurar así tranquilidad a las familias, a los que están teletrabajando para que la Compañía continúe avanzando conforme a la planificación prevista. Para hacerlo posible y garantizar la salud y seguridad de los profesionales que han acudido a sus centros de trabajo y la de sus familias, hemos hecho una importante inversión en material de protección, mejorando los ya exigentes protocolos de seguridad de nuestras fábricas. También hemos sumado esfuerzos para brindar apoyo a la sociedad con diferentes acciones, a través de nuestras marcas y filiales, en todos los países en que estamos presentes. Así, estamos atendiendo tanto a la emergencia sanitaria, con la donación de materiales sanitarios críticos como mascarillas, test, ropa de cama, etc. en residencias y hospitales, como a la emergencia social, con donaciones de alimentos y aportaciones económicas a Bancos de Alimentos, ONG's, asociaciones vecinales, colectivos solidarios que preparan comida para su reparto entre la población más vulnerable...

Desconocemos aún el alcance del impacto que la pandemia puede tener sobre la economía en general y en el comportamiento de los consumidores. Ebro ha demostrado ya en el pasado una gran fortaleza, flexibilidad y capacidad de adaptación frente a desafíos muy importantes; confiamos en estos atributos y la cohesión de nuestro equipo para afrontar los retos que tenemos por delante.

Antonio Hernández Callejas

PRESIDENTE DE EBRO FOODS

MAGNITUDES FINANCIERAS

DATOS CONSOLIDADOS (000€)

	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018	TAMI 2019-2017
Venta Neta	2.473.381	2.613.947	5,7%	2.813.298	7,6%	6,7%
Publicidad	(92.551)	(89.014)	3,8%	(91.477)	(2,8%)	(0,6%)
EBITDA-A	354.884	307.468	(13,4%)	342.726	11,5%	(1,7%)
EBIT-A	276.784	220.131	(20,5%)	231.085	5,0%	(8,6%)
Resultado Operativo	269.633	216.561	(19,7%)	212.441	(1,9%)	(11,2%)
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	229.207	148.685	(35,1%)	134.245	(9,7%)	(23,5%)
Resultado neto de operaciones discontinuadas	767	626	(18,4%)	16.043	2462,8%	357,3%
Resultado Neto	220.600	141.589	(35,8%)	141.752	0,1%	(19,8%)
Circulante medio	506.803	588.403	(16,1%)	643.139	(9,3%)	
Capital empleado	1.678.670	1.805.986	(7,6%)	2.080.166	(15,2%)	
ROCE-A (1)	16,6	12,3		11,1		
Capex (2)	120.671	138.930	15,1%	148.705	7,0%	
Plantilla media	6.344	7.153	12,8%	7.522	5,2%	

DATOS CONSOLIDADOS (000€)

	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018
Recursos Propios	2.074.637	2.162.334	4,2%	2.262.203	4,6%
Deuda Neta	517.185	704.621	(36,2%)	999.849	(41,9%)
Deuda Neta Media	426.042	627.350	(47,3%)	871.658	(38,9%)
Apalancamiento (3)	20,5%	29,0%		38,5%	
Activos Totales	3.663.133	3.834.069	4,7%	4.374.073	14,1%

DATOS BURSÁTILES (000€)

	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018
Número de Acciones	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización Bursátil al cierre	3.003.452	2.683.412	(10,7%)	2.968.063	10,6%
BPA	1,43	0,92	(35,8%)	0,92	0,1%
Dividendo por acción	0,57	0,57	0,0%	0,57	0,0%
VTC por acción	13,48	14,05	4,2%	14,70	4,6%

- (1) ROCE-A = Cociente entre el resultado medio después de amortizaciones y antes de impuestos del último periodo de doce meses (sin extraordinarios ni recurrentes) dividido entre el capital empleado medio.
- (2) Capex como salida de caja de inversión.
- (3) Apalancamiento = Cociente entre Deuda financiera Neta Media con coste entre los Recursos Propios (sin incluir minoritarios).

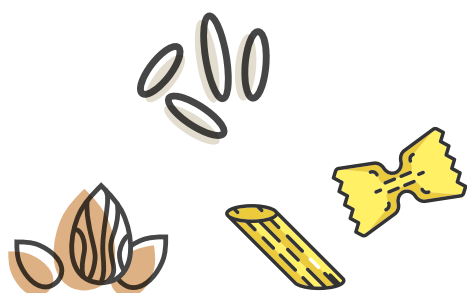


NEGOCIO ARROZ (000€)

	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018	TAMI 2019-2017
Venta Neta	1.345.026	1.412.702	5,0%	1.566.239	10,9%	7,9%
Publicidad	(28.088)	(26.969)	4,0%	(33.010)	(22,4%)	8,4%
EBITDA-A	205.988	162.065	(21,3%)	192.263	18,6%	(3,4%)
EBIT-A	172.522	123.990	(28,1%)	143.060	15,4%	(8,9%)
Resultado Operativo	174.027	125.392	(27,9%)	134.445	7,2%	(12,1%)
Capex	65.807	64.583	(1,9%)	75.160	16,4%	6,9%

NEGOCIO PASTA (000€)

	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018	TAMI 2019-2017
Venta Neta	1.184.816	1.265.970	6,8%	1.311.925	3,6%	5,2%
Publicidad	(65.571)	(62.688)	4,4%	(60.404)	3,6%	(4,0%)
EBITDA-A	158.861	153.156	(3,6%)	162.419	6,0%	1,1%
EBIT-A	114.890	104.532	(9,0%)	101.481	(2,9%)	(6,0%)
Resultado Operativo	100.604	97.834	(2,8%)	90.106	(7,9%)	(5,4%)
Capex	52.855	73.946	39,9%	71.772	(2,9%)	16,5%



LA COMPAÑÍA

- Misión, visión y valores
- Ética e integridad
- Sociedades que desarrollan los negocios
- Infraestructura industrial

Pag 12

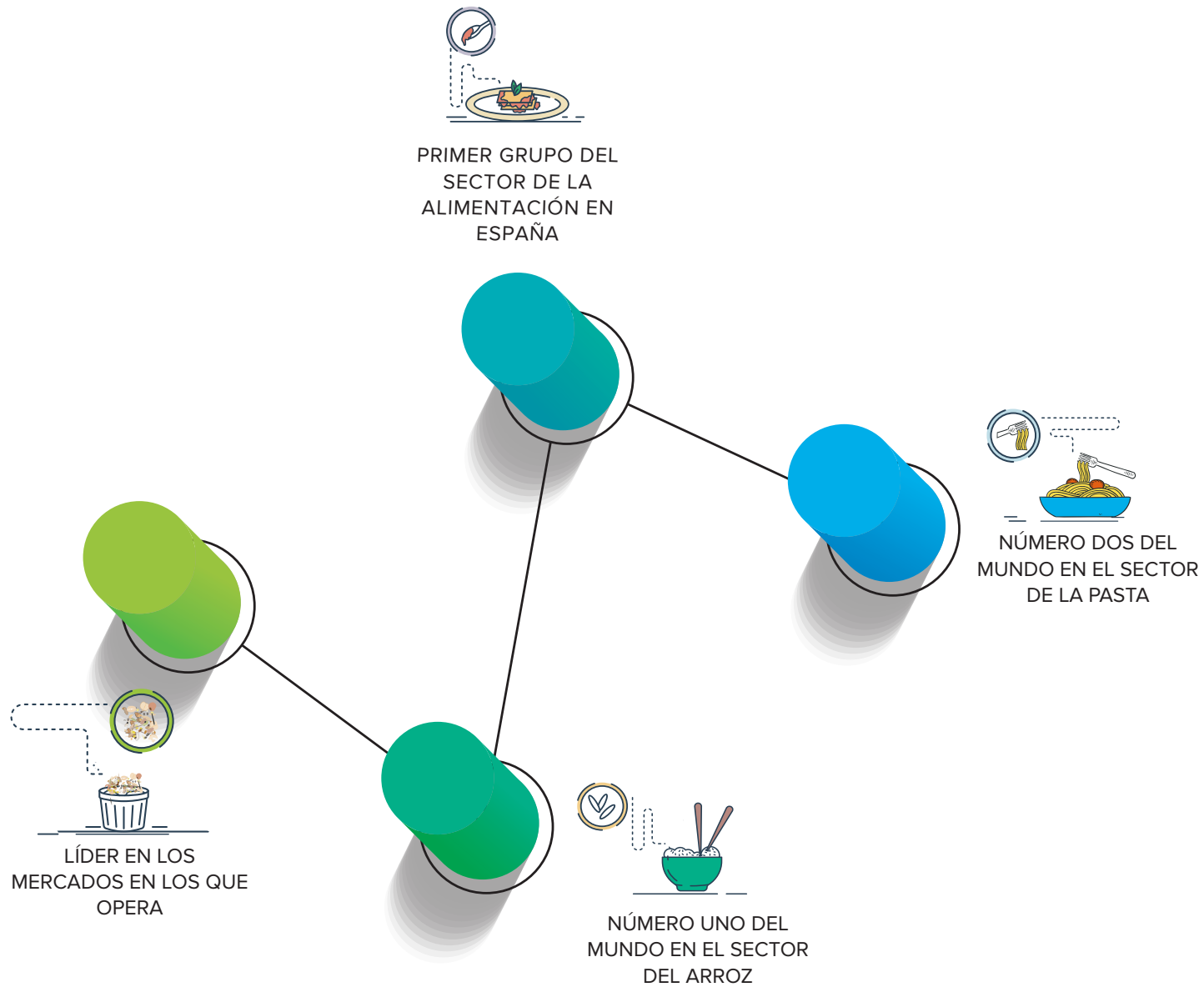
Pag 13

Pag 15

Pag 16



LA COMPAÑÍA



LA COMPAÑÍA



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 DE 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 2019).

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

SOCIEDAD	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
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 Ingredients, B.V.	Holanda y Bélgica	Ingredientes
Herba Ricemills, S.L.U.	España	Arroz
Herba Ricemills Rom, S.R.L.	Rumanía	Arroz
Lassie, B.V.	Holanda	Arroz
La Loma Alimentos, S.A.	Argentina	Arroz
Lustucru Frais, S.A.S.	Francia	Arroz y pasta
Mundi Riso, S.R.L.	Italia	Arroz
Mundi Riz, S.A.	Marruecos	Arroz
Neofarms BIO, S.A.	Argentina	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, SA.S	Francia	Platos frescos
Santa Rita Harinas, S.L.U.	España	Otros
Stevens&Brotherton Herba Foods, Ltd.	Reino Unido	Arroz
Tilda, Ltd.	Reino Unido	Arroz
Transimpex, GMBH	Alemania	Arroz

Durante el ejercicio 2019 se ha incorporado al Grupo un nuevo negocio:



EN EL MES DE AGOSTO CERRAMOS LA ADQUISICIÓN DEL GRUPO TILDA, negocio arrocero especializado fundamentalmente en la variedad basmati. Con presencia en diversos países de los cinco continentes, la marca Tilda es especialmente reconocida y relevante en Reino Unido.

Con esta adquisición Ebro refuerza su portafolio de marcas premium mundiales en el sector del arroz. Precio de la operación: US\$344 millones

INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

El Grupo Ebro, a través de sus sociedades filiales, dispone de 66 instalaciones industriales ubicadas en 16 países diferentes.

SOCIEDAD	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	Coruche
Arotz	España	Navaleno
Bertagni	Italia	Avio
		Vicenza
Boost Nutrition	Bélgica	Merksem
		Montreal
Catelli Foods Corporation	Canadá	Delta
		Hamilton
Ebro India	India	Taraori
Ebrofrost Denmark	Dinamarca	Orbaek
Ebrofrost Germany	Alemania	Offingen
Ebrofrost UK	Reino Unido	Beckley
		Bruno
		Nizza Monferrato
Geovita	Italia	Verona
		Villanova Monferrato
Herba Bangkok	Tailandia	Nong Khae
Herba Cambodia	Camboya	Phnom Penh
Herba Ingredients	Bélgica	Schoten
	Holanda	Wormer

SOCIEDAD	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO
Herba Ricemills	España	Coria del Río
		San Juan de Aznalfarache
		Jerez de la Frontera
		Silla
		Algemés
		La Rinconada
		Los Palacios
		Isla Mayor
		L'Aldea
		Cotemsa
Lassie	Holanda	La Raza
La Loma Alimentos	Argentina	Wormer
		Los Charrúas
		Chajarí
Lustucru	Francia	Los Conquistadores
		Saint Genis Laval
		Lorette
Mundi Riz	Marruecos	Communay
Mundiriso	Italia	Larache
Panzani	Francia	Vercelli
		La Montre
		Gennevilliers
		Nanterre
		Littoral
		Saint Just
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	Vitrolles
		Gragnano
		Memphis
Riviana	USA	Brinkley
		Clearbrook
		Alvin
		Carlisle
		Freeport
		Hazen
		Saint Louis
		Winchester
		Fresno
		Feillens
Roland Monterrat	Francia	Cambridge
S&B Herba Foods	Reino Unido	Liverpool
		Orpington
Santa Rita Harinas	España	Loranca de Tajuña
Tilda	Reino Unido	Rainham (Molino de arroz)
		Rainham (RTS)
Transimpex	Alemania	Lambsheim

MODELO DE GOBIERNO

- Órganos de Gobierno *Pag 19*
- Estructura accionarial y comportamiento bursátil *Pag 22*
- Evolución de la acción *Pag 22*
- Gestión del riesgo *Pag 24*



MODELO DE GOBIERNO

ÓRGANOS DE GOBIERNO

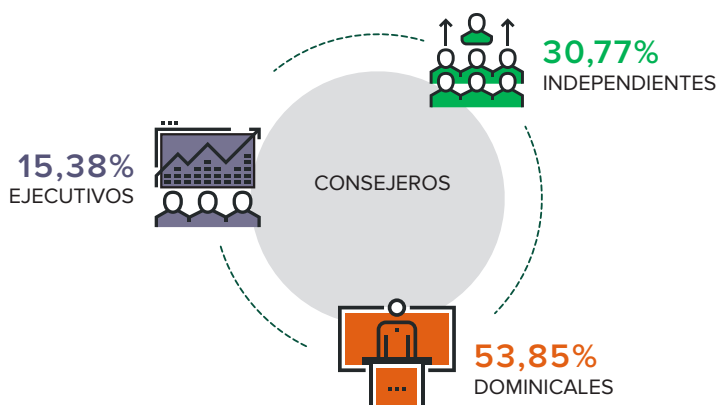
Los órganos de gobierno de Ebro Foods, S.A. son la Junta General de accionistas y el Consejo de Administración.

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.

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.



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.

Estas cuatro Comisiones son:

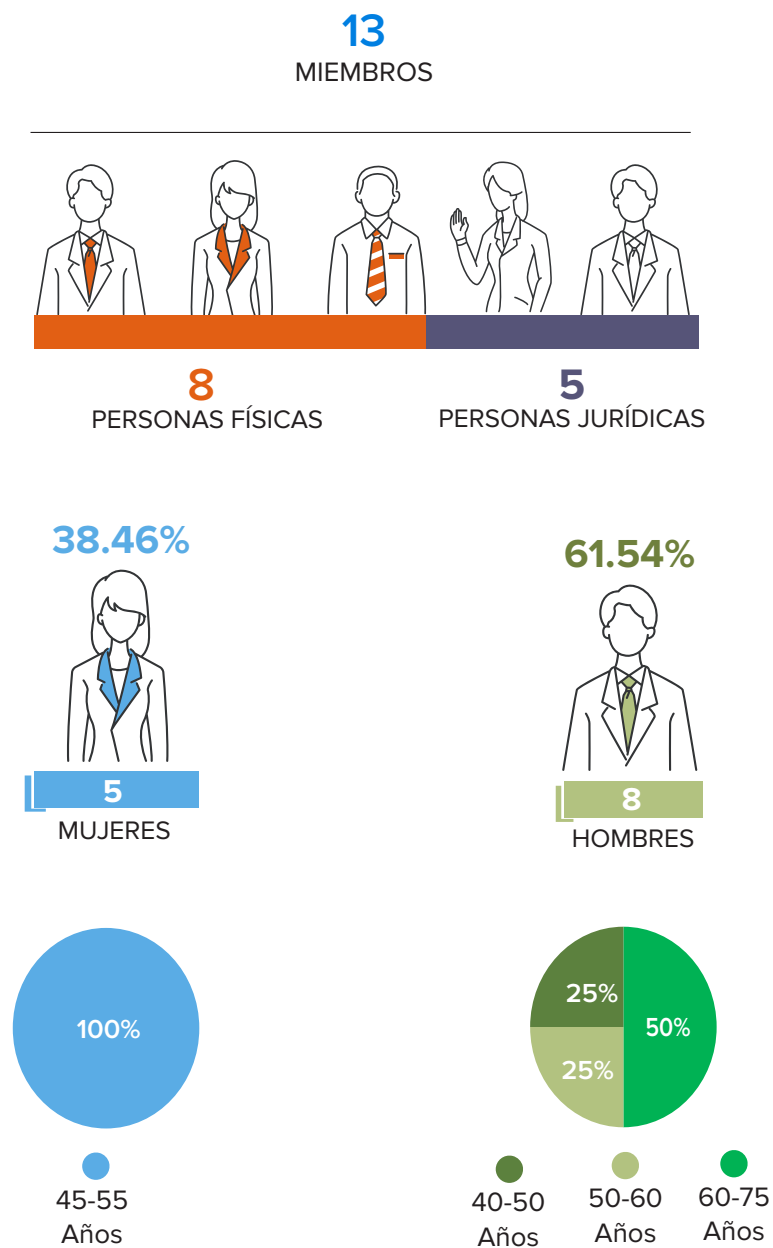
- Comisión Ejecutiva
- Comisión de Auditoría y Control
- Comisión de Selección y Retribuciones
- Comisión de Estrategia e Inversiones

A 31 de diciembre de 2019 la composición del Consejo de Administración y sus Comisiones es la siguiente:



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

De acuerdo a esta composición, la presencia femenina en el Consejo de Administración supone el 38,46 por ciento del total de miembros, 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 ese mismo año. En cuanto al número de Consejeros independientes (4), sensiblemente inferior al tercio (4,3) del total de miembros del Consejo (13) recomendado para sociedades que, como Ebro Foods, S.A., no son de elevada capitalización, téngase en cuenta que el porcentaje del capital social representado en el Consejo de Administración es, a 31 de marzo de 2020, del 66,748%.



Desde el 31 de diciembre de 2019 hasta el 31 de marzo de 2020 no ha habido cambios en la composición del Consejo de Administración y Comisiones.

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 marzo de 2020:

ESCALA DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	NÚMERO DE ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS REPRESENTADOS EN EL CONSEJO Y/O DE CONSEJEROS CON PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL SOCIAL	PORCENTAJE TOTAL SOBRE EL CAPITAL SOCIAL
≥ 10,00%	3	36,050
≥ 5,00% < 10,00%	4	28,910
≥ 3,00% < 5,00%	0	0,000
< 3,00%	5 (*)	1,788

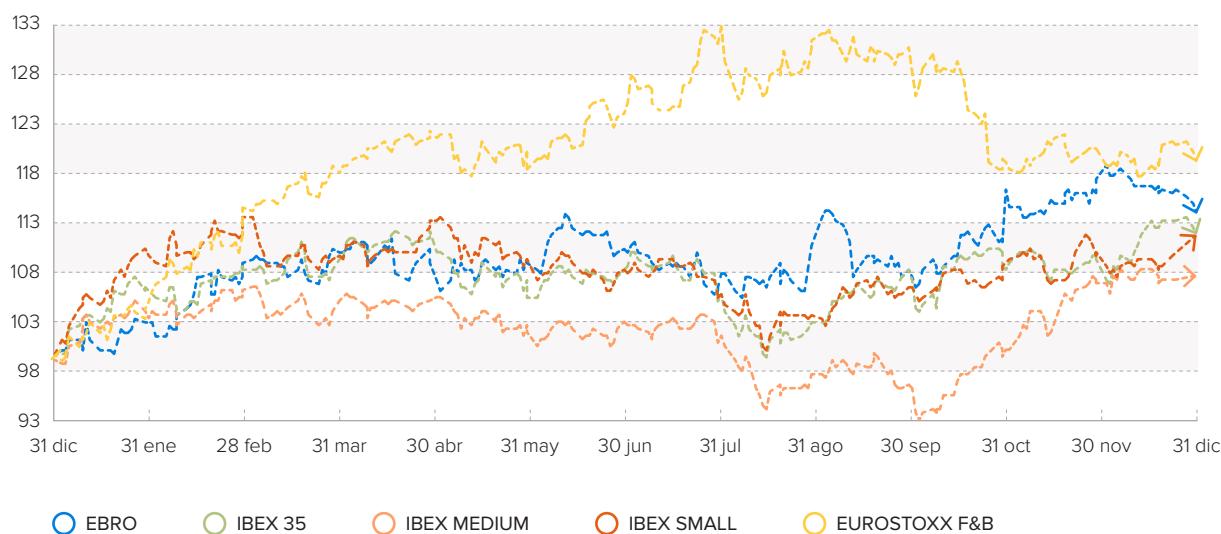
(*) Ninguno de estos cinco Consejeros tiene la condición de accionista significativo porque la participación en el capital social de cada uno de ellos es inferior al 3%.

A 31 de marzo de 2020 el capital flotante estimado es del 29,002%.

EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

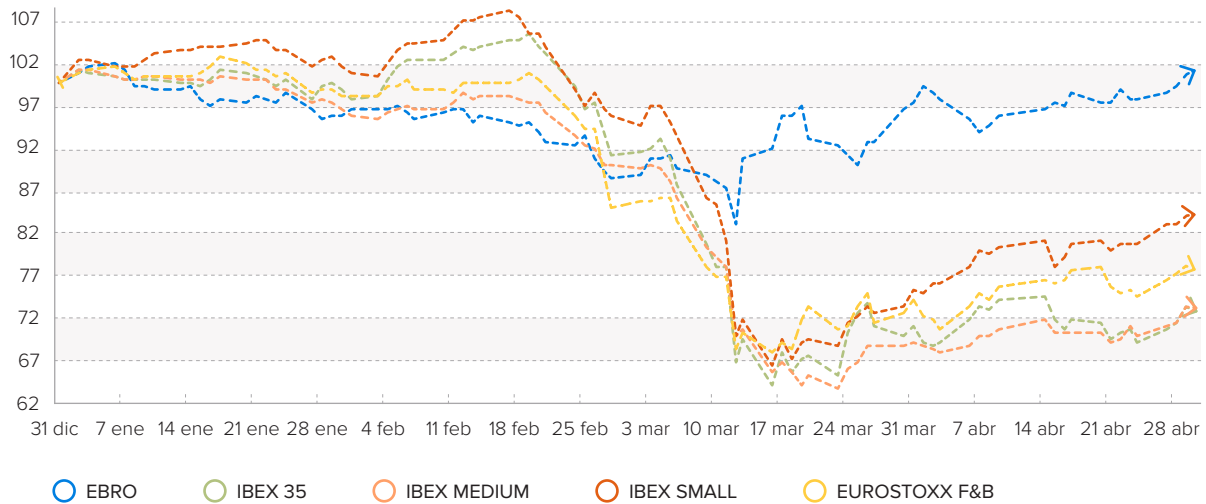
Durante el ejercicio 2019, la acción de Ebro Foods se apreció un 14%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 cerró con una subida del 11,8%, el Ibex Med un 8,4%, el Ibex Small un 11,9% y el Eurostoxx Food and Beverage un 19,4%.

EBRO VS. ÍNDICES 2019



La cotización media del valor durante el ejercicio 2019 fue de 18,32€, cerrando a 31 de diciembre en 19,09€. La rotación de acciones, por su parte, fue equivalente a 10% del número total de acciones de la compañía. Así, el volumen medio diario de negociación durante 2019 fue de 59.932 acciones.

EBRO VS. ÍNDICES 1 DE ENERO A 30 DE ABRIL DE 2020



Si observamos el comportamiento en 2020, a 30 de abril, la acción de Ebro se ha apreciado un 1,7%, el Ibex 35 se ha depreciado un 27,5%, el Ibex Med un 26,8%, el Ibex Small un 15,7% y el Eurostoxx Food and Beverage un 22,4%.

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 | 6. GVC Gaesco | 11. Mirabaud |
| 2. Banco Sabadell | 7. Exane BNP Paribas | 12. Alantra |
| 3. Bankinter | 8. Fidentiis | 13. Santander Investment |
| 4. BBVA | 9. Intermoney | 14. UBS |
| 5. BPI La Caixa | 10. Kepler Cheuvreux | 15. Renta 4 |

A cierre del año 2019 la valoración media de los analistas otorgaba a EBRO un precio objetivo de 19,43 euros por acción, un 1,8% superior a lo que cotizábamos en Bolsa en dicha fecha.

DIVIDENDOS

Durante el ejercicio 2019 se repartió con cargo al resultado del ejercicio 2018 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 2019.

La rentabilidad del dividendo por acción a cierre del ejercicio asciende al 3%.

Para el presente año 2020, el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., en su sesión celebrada el 18 de diciembre de 2019, acordó por unanimidad proponer a la próxima Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2019, 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 2020 (€88 millones). Esta propuesta supone mantener el dividendo respecto al ejercicio 2019.

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.

Este marco general se materializa en un Sistema de Control y Gestión de Riesgos integral y homogéneo, influido por el marco conceptual del Informe “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO) sobre control interno, basado 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 mayor a menor impacto para el Grupo, así como la probabilidad de ocurrencia de los mismos. 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, como una adecuada segregación de funciones, claros niveles de autorización y la definición de políticas y procedimientos.

Dicho modelo es tanto cualitativo como cuantitativo, siendo posible su medición en los resultados del Grupo, en base a 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. En este momento se encuentra en fase de lanzamiento una revisión de mapa de riesgos del Grupo que pretende incidir en aspectos que han cobrado especial relevancia en los últimos tiempos y cuyo fruto es recoger estos aspectos de forma integrada. En concreto se incidirá en el riesgo por cambio climático, aspectos sociales y de derechos humanos y cambios relacionados con las nuevas tecnologías o con nuevos hábitos sociales y de consumo.

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

- Definición del modelo [Pag 27](#)
- Estrategia [Pag 29](#)
- Creación de valor: I+D+i [Pag 31](#)



MODELO DE NEGOCIO

DEFINICIÓN DEL MODELO

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.

El Grupo responde a un modelo de negocio multicompañía, multipaís y multimarca. En este contexto, tiene una cultura descentralizadora en cada una de sus Sociedades filiales para determinadas áreas de gestión, como son el Área de Comercial y Marketing, Logística, Compras, Recursos Humanos o Medioambiente, con un enfoque claro en el negocio y conforme a la casuística específica de cada país en cuanto a su idiosincrasia, contexto legislativo, etc. Por encima de ellas, la sociedad matriz (Ebro Foods, S.A.), con una estructura ligera y dinámica, es la responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración de esta sociedad matriz.

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:

- a. **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.
- b. **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).
- c. **Negocio saludable y orgánico:** comprende las actividades relacionadas con la salud y productos bio y orgánicos en todas las filiales.

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

El proceso productivo de los productos que comercializa el Grupo utiliza como materias primas fundamentales el arroz y el trigo duro, aunque progresivamente se van incorporando otras como las legumbres, la quínoa 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.

PRESENCIA GLOBAL

El Grupo Ebro opera a nivel global, a través de un portfolio de más de 80 marcas, en 84 países, teniendo presencia industrial y comercial en 16 de ellos. En los 68 restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 74 instalaciones, entre plantas productivas, oficinas y almacenes.

PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL E INDUSTRIAL

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

PAÍSES CON PRESENCIA ÚNICAMENTE COMERCIAL

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

* 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 (FNLI)	Holanda
Lassie, B.V.	Union of Dutch Rice Industry (VRN)	Holanda
Mundi Riso, S.R.L.	Italian Rice Miller Association (AIRI)	Italia
Riviana Foods Inc.	U.S. Rice Federation	USA
Riviana Foods Inc.	U.S. Pasta Association	USA
Panzani	Associations Des Entreprises de Produits Alimentaires Elaborés (ADEPALE)	Francia
Panzani	Comité Français de la Semoulerie Industrielle (CFSI)	Francia

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 y facilitando a los *stakeholders*, de manera habitual y transparente, información rigurosa, veraz y destacada sobre la actividad del Grupo.

PALANCAS DE CRECIMIENTO

1. Búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico en países con altos niveles de consumo, y de ampliación de negocio en países en desarrollo con elevado potencial de crecimiento.
 - ▶ Ocupar nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos (aperitivos, patatas fritas, tortillas, sándwich, pizzas, platos preparados) y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
 - ▶ Desarrollar productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa, ampliando el catálogo con nuevos formatos (vasito maxi, compactos...), sabores (pasta seca de calidad fresca, gama de vasitos y salsas de calidad fresca) y preparaciones (arroz y pasta en sartén, vasitos “Banzai” ...).
 - ▶ 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 y Tilda.
 - ▶ Ampliar su presencia geográfica y completar su matriz producto/país:
 - Búsqueda de 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, ampliación de gamas de productos en Oriente Medio o Europa del Este, o el desarrollo de la gama de gnocchi para sartén en Canadá.
2. 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, quínoa, etc. en toda nuestra cartera de marcas.

3. Diferenciación e innovación. 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.
4. 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).
5. 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 5,3 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,9 millones de euros) y externos (2,4 millones de euros). Las inversiones en I+D+i durante el año han ascendido a 12 millones de euros, la mayoría correspondientes a los pagos realizados durante el ejercicio para las nuevas instalaciones de productos de arroz y pasta IQF en Estados Unidos y nuevos procesos de pasta fresca rellena en Francia.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a centros de investigación en Francia, Estados Unidos, Países Bajos y España, a los que se unió en 2018 el centro de I+D de Arcugnano, centrado en procesos relacionados con la pasta fresca. Estos centros, y los principales proyectos realizados durante el ejercicio, son:

1. El Centro de I+D del Grupo Panzani, con ubicaciones en Marsella y Lyon. Focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca y fresca, cuscús, legumbres, otros granos y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a las cereales. Este año ha ampliado los trabajos sobre (i) ampliación de gama pasta precocinada, (ii) mejoras en los procesos y especialmente en los usos energéticos y (iii) múltiples ampliaciones de gama en salsas de acompañamiento, pasta seca calidad fresca, pasta sin pesticidas etc.
2. Centro I+D de Bertagni en Arcugnano. Ha trabajado especialmente en la tecnología patentada por Bertagni de sellado de producto con doble capa y desarrollado también dos nuevas categorías de productos, una con pescado y otra dirigido a los veganos.

3. Estados Unidos. Departamento que se dedica al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías o la adaptación de las mismas para las divisiones de arroz y pasta en Estados Unidos. Sus trabajos se han centrado en el desarrollo de (i) nueva gama de cereales y leguminosas de cocción en 10 minutos, (ii) robusto desarrollo local de los vasitos para microondas adaptados a los usos y costumbres del país, (iii) nuevos kits de pasta con salsa con diversas variedades y (iv) múltiples trabajos de adaptación de recetas y texturas en productos de base pasta.
4. Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Valencia), la planta de San Juan de Aznalfarache, la planta de ingredientes de Wormer (Países Bajos) y la planta de Bruno, 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) Investigación de modificaciones hidrotérmicas, termomecánicas y químicas de almidones de arroz para alcanzar funcionalidades específicas de aplicación en la industria, (ii) el desarrollo de nuevos ingredientes industriales con base arroz, legumbres, quínoa o cereales, (iii) búsqueda de ingredientes sin alérgenos para su aplicación en la industria alimentaria y (iv) desarrollo de productos de conveniencia veganos a partir de vegetales y legumbres, 100% ecológicos y sin aditivos, con alto nivel nutricional.

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 2019

A lo largo de este ejercicio diferentes sociedades del Grupo han lanzado un total de 129 nuevos productos:

SOCIEDAD	PAÍS	Nº PRODUCTOS
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	2
Boost Nutrition	Bélgica	12
Catelli Foods	Canadá	9
Euryza	Alemania	10
Herba Ricemills	España	5
Lassie	Holanda	4
Lustucru	Francia	17
Panzani	Francia	9
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	6
Risella Oy	Finlandia	0
Riso Scotti	Italia	15
Riviana Foods	USA	40
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		129

EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES EN PRODUCTO ENTRE 2017 Y 2019

Durante el período comprendido entre 2017 y 2019 se han lanzado 384 nuevos productos.

SOCIEDAD	PAÍS	Nº PRODUCTOS
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	28
Boost Nutrition	Bélgica	32
Catelli Foods	Canadá	9
Euryza	Alemania	69
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	43
Herba Ricemills	España	37
Lassie	Holanda	33
Lustucru Frais	Francia	18
Panzani	Francia	20
Risella Oy	Finlandia	7
Riso Scotti	Italia	20
Riviana Foods	USA	68
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		384



Nota: De estos 384 lanzamientos, 65 han dejado de comercializarse durante el mismo período

PESO DE LAS INNOVACIONES EN EL NEGOCIO

Las innovaciones de producto lanzadas al mercado por estas sociedades entre 2017 y 2019, representan un 7,55% sobre el total agregado de sus ventas durante el mismo período.

PERÍODO 2017 AL 2019	ARROZEIRAS MUNDIARROZ	BOOST NUTRITION	CATELLI FOODS	EURYZA	HERBA RICEMILLS	LASSIE	LUSTUCRU FRAIS	PANZANI	PASTIFICIO LUCIO GAROFALO	RISELLA OY	RISO SCOTTI	RIVIANA
Ventas nuevos lanzamientos	6.359.130	9.071.650	61.413.576	12.803.566	22.481.625	3.390.396	66.360.282	96.892.982	5.499.303	2.565.257	64.726.894	83.699.201
% Ventas nuevos lanzamientos s/ ventas sociedad	7,77%	22,28%	13,69%	17,38%	6,70%	4,17%	17,42%	9,62%	2,39%	19,33%	12,62%	3,27%

ÁREAS DE NEGOCIO EN 2019

- Crupo Consolidado *Pag 39*
- Área de arroz *Pag 43*
- Área de pasta *Pag 46*



ÁREAS DE NEGOCIO EN 2019



ENTORNO GENERAL

En 2019 la economía mundial experimentó un giro respecto a la tendencia de años anteriores. Si en ejercicios precedentes se hablaba de fuerte crecimiento, aunque con matices (por las diferentes velocidades entre las economías de Europa, Estados Unidos, China y los países de su entorno, y el resto de los países en desarrollo), a partir del primer trimestre de 2019 se ha generalizado la sensación de un cambio de tendencia, y aunque el crecimiento del PIB mundial se mantiene en torno al 2,4%, se observa una evidente ralentización. Los indicadores de confianza se resintieron, especialmente en algunas de las economías con un mayor papel de las exportaciones, a medida que las batallas comerciales y la incertidumbre por otros problemas geopolíticos, como el Brexit, el conflicto con Irán, guerras e inmigración, asomaban en el horizonte.

La ralentización alcanzó a todos, incluyendo a Estados Unidos que, una vez pasado el efecto de la mayor bajada de impuestos de su historia que sirvió para impulsar el consumo y algunos sectores productivos de manera extraordinaria, daba muestras de agotamiento.

A la situación descrita ha venido a sumarse ya en este 2020 la alarma sanitaria mundial por el coronavirus, que desde el mes de febrero amenaza una crisis global ante la práctica paralización de las naciones donde se está registrando un mayor número de contagios.

ENTORNO DE CONSUMO

Se mantienen las tendencias expuestas en anteriores Informes y que giran en torno a:

1. 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. Esta personalización 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 *startups* 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.

2. 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, la sostenibilidad y el medio ambiente.
- Aumento de la movilidad y de la inmigración en muchos países desarrollados, que introduce nuevos gustos y formas de cocinar.

3. 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 2019, un porcentaje muy significativo a través de su móvil o tablet) 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 o el asalto de la barrera del último km. en la distribución).

4. NUEVOS CANALES Y SERVICIOS

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

Por último, a fecha de redactar este Informe nos encontramos con la incertidumbre sobre los impactos que la pandemia originada por el coronavirus puede acarrear sobre la economía en general y el comportamiento de los consumidores.

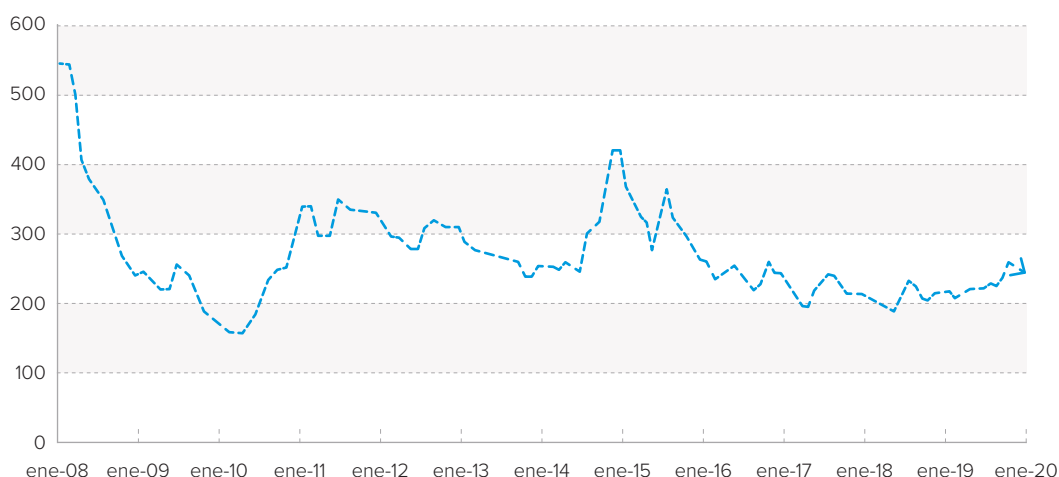
MERCADOS DE MATERIAS PRIMAS

El *Commodity Price index* del Banco Mundial comenzó el año sin grandes cambios, pero en la segunda parte del ejercicio la tendencia fue a la baja. Las repetidas tensiones internacionales y la ralentización económica impactaron especialmente en el precio de los combustibles (solo sostenidos por las interrupciones de suministro tras los atentados en instalaciones de Arabia Saudita) arrastrando también el de los metales.

También los precios de los granos recogidos en el Índice (trigo, maíz, soja y arroz) mostraron una tendencia a la baja a lo largo del año, apoyados en una meteorología apacible que prometía buenas cosechas en la estela de los últimos años.

En particular, y respecto al trigo duro, se ha mantenido la estabilidad de las últimas campañas, con un ligero repunte a partir de la cosecha de verano, al detectarse ciertas deficiencias de calidad en algunos orígenes que podrían tener efecto en el stock de enlace.

PRECIO TRIGO DURO €/TM

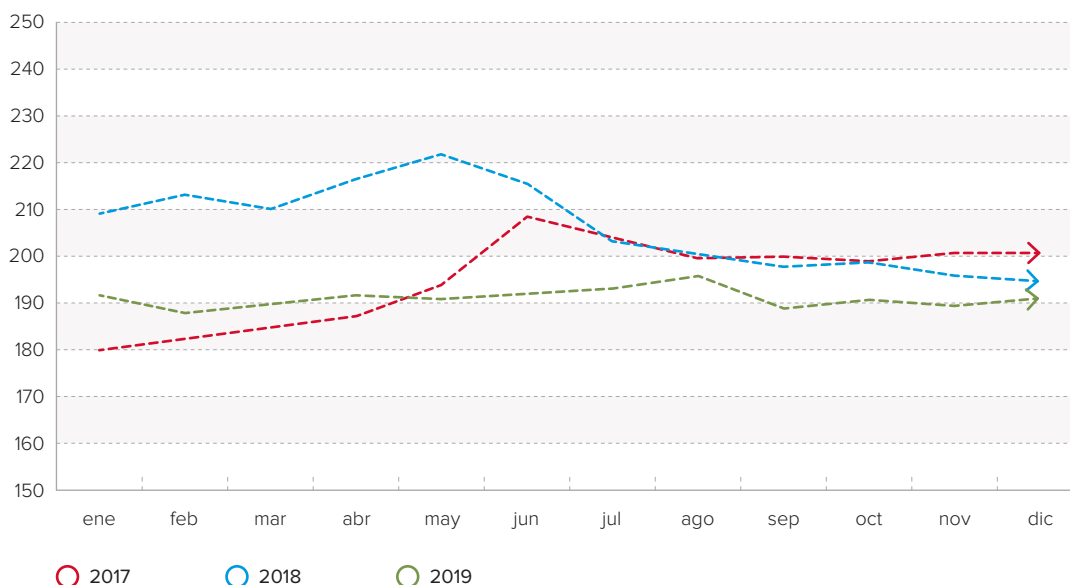


Fuente: Terre.net y datos propios

La campaña de arroz 18/19 y las previsiones de la 19/20 siguen la línea de campañas anteriores, con cosechas en máximos históricos. Según datos de *Food and Agriculture Organization (FAO)*, la producción de la campaña 2019 se estima en 512 millones de toneladas de arroz blanco equivalente, prácticamente igual a la anterior y en máximos históricos. Destaca especialmente la buena perspectiva de cosecha en la India, que permite equilibrar descensos en otros productores como Tailandia.

A continuación, se muestra la evolución del Índice IPO de precios internacionales de arroz de los últimos tres años, que recoge una media de las variedades de mayor consumo:

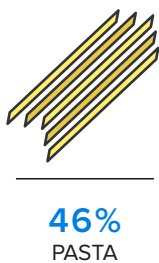
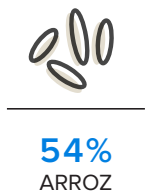
INDICE IPO ARROZ



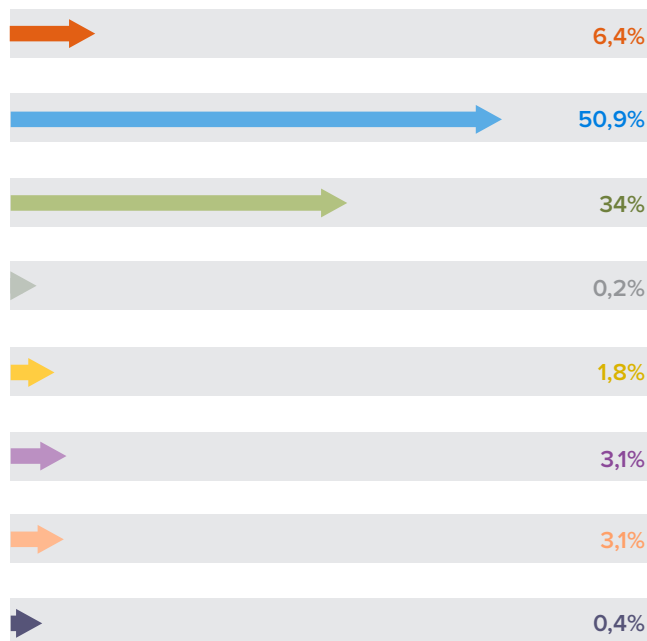
Estabilidad, por tanto, en precios internacionales, tal y como se muestra en el gráfico. Respecto a algunos orígenes que son relevantes por su impacto en el mercado mundial debe destacarse una caída del precio de grano largo americano a lo largo de la campaña finalizada en verano de 2019, que ha derivado en una reducción de la superficie cultivada y una menor producción de la campaña en curso. Esto puede suponer cierto repunte de precios, aunque de impacto limitado por el soporte de una buena cosecha de otros orígenes. Por último, se mantuvo la estabilidad en los arroces aromáticos, con posibilidad de cierto recorte en 2020.

GRUPO CONSOLIDADO

VENTAS POR ÁREAS DE NEGOCIO



VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

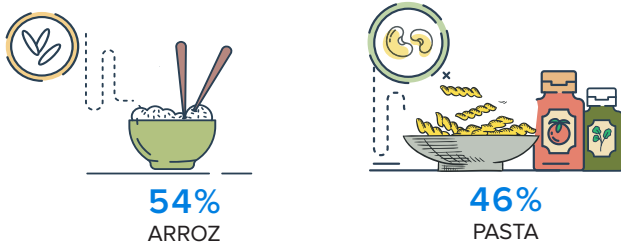



2.813,3 Mil€

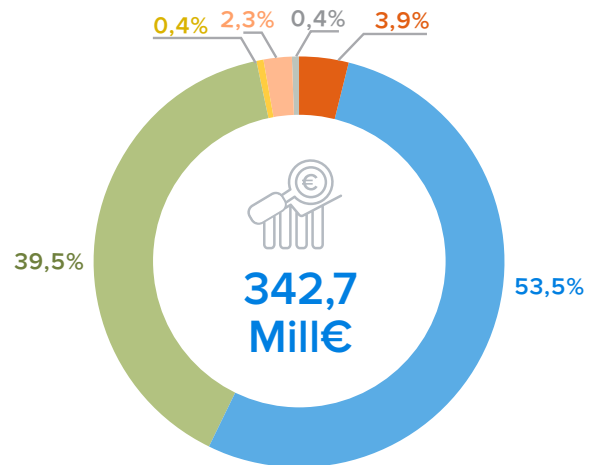
● ESPAÑA ● RESTO EUROPA ● NORTEAMÉRICA ● SUDAMÉRICA ● ÁFRICA ● ORIENTE MEDIO ● ASIA ● RESTO



EBITDA-A POR ÁREAS DE NEGOCIO

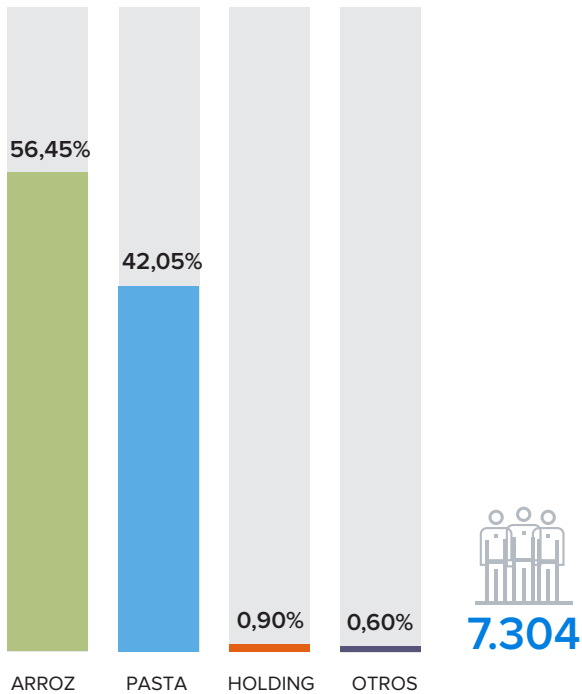


EBITDA-A POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



● ESPAÑA ● RESTO EUROPA ● NORTEAMÉRICA ● SUDAMÉRICA ● ÁFRICA ● ASIA

PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES



A continuación, se presentan las magnitudes más significativas del Grupo (los importes de 2017 y 2018 han sido actualizados eliminando la actividad discontinuada del negocio BIO):

PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018	TAMI 2019-2017
Venta Neta	2.473.381	2.613.947	5,7%	2.813.298	7,6%	6,7%
Publicidad	(92.551)	(89.014)	3,8%	(91.477)	(2,8%)	(0,6%)
% sobre Venta neta	(3,7%)	(3,4%)	3,8%	(3,3%)		
EBITDA-A	354.884	307.468	(13,4%)	342.726	11,5%	(1,7%)
% sobre Venta neta	14,3%	11,8%		12,2%		
EBIT-A	276.784	220.131	(20,5%)	231.085	5,0%	(8,6%)
% sobre Venta neta	11,2%	8,4%		8,2%		
Beneficio Antes Impuestos	263.035	211.721	(19,5%)	198.478	(6,3%)	(13,1%)
% sobre Venta neta	10,6%	8,1%		7,1%		
Impuesto de sociedades	(33.828)	(63.036)	(86,3%)	(64.233)	(1,9%)	37,8%
% sobre Venta neta	(1,4%)	(2,4%)		(2,3%)		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	229.207	148.685	(35,1%)	134.245	(9,7%)	(23,5%)
% sobre Venta neta	9,3%	5,7%		4,8%		
Resultado Neto	220.600	141.589	(35,8%)	141.752	0,1%	(19,8%)
% sobre Venta neta	8,9%	5,4%		5,0%		

BALANCE					
	31-12-17	31-12-18	2018/2017	31-12-19	2019/2018
Recursos Propios	2.074.637	2.162.334	4,2%	2.262.203	4,6%
Deuda Neta	517.185	704.621	(36,2%)	999.849	(41,9%)
Deuda Neta Media	426.042	627.350	(47,3%)	871.658	(38,9%)
Apalancamiento (3)	20,5%	29,0%		38,5%	
ACTIVOS TOTALES	3.663.133	3.834.069	4,7%	4.374.073	14,1%
	31-12-17	31-12-18	2018/2017	31-12-19	2019/2018
Circulante medio	506.803	588.403	(16,1%)	643.139	(9,3%)
Capital empleado	1.678.670	1.805.986	(7,6%)	2.080.166	(15,2%)
ROCE-A (1)	16,6	12,3		11,1	
Capex (2)	120.671	138.930	15,1%	148.705	7,0%
Plantilla media	6.344	7.153	12,8%	7.522	5,2%

(1) ROCE-A = Cociente entre el resultado medio después de amortizaciones y antes de impuestos del último periodo de doce meses (sin extraordinarios ni recurrentes) dividido entre el capital empleado medio

(2) Capex como salida de caja de inversión

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

La cifra de ventas aumento un 7,6% sobre el año anterior. La incorporación de Bertagni el ejercicio completo aportó ventas adicionales por 20 €millones, mientras que la nueva incorporación del Grupo Tilda (a finales de agosto de 2019) supuso un incremento de €56 millones.

Se aprecia un ligero incremento del peso de Europa sobre el total de la cifra de negocio, fruto de las últimas adquisiciones (Tilda, Bertagni) localizadas en esta zona, mientras que el reparto por tipo de actividad sigue muy equilibrado, con el arroz subiendo hasta el 54% del total.

Desde el punto de vista de la **generación de recursos, EBITDA-A**, ha sido un año de clara recuperación, una vez enfrentados con éxito los numerosos retos de los que advertimos en el Informe del año anterior. El EBITDA-A crece un 11,5%, hasta €342,7 millones. El impacto de tipo de cambio contribuye con €6,9 millones; el cambio contable propiciado por la aplicación de la NIIF16 aporta €13 millones; y el Grupo Tilda, recientemente adquirido, contribuye desde septiembre con otros €6 millones. El crecimiento orgánico se produce especialmente: (i) en la actividad arrocera en Estados Unidos, muy afectada el año anterior y (ii) en la espectacular marcha de Bertagni.

El **beneficio antes de impuestos** es ligeramente inferior al año anterior debido al incremento de las amortizaciones experimentado desde hace dos ejercicios derivado de (i) las adquisiciones de sociedades, (ii) la fuerte inversión en CAPEX de los últimos ejercicios y (ii) el aumento de gastos considerados no recurrentes.

El **gasto por impuesto** se mantiene prácticamente estable, con un aumento en el tipo medio debido básicamente a que se ha considerado conveniente no registrar el crédito fiscal que se deriva de determinadas bases imponibles negativas obtenidas en 2019 en algunos países donde opera el Grupo, por las incertidumbres existentes en cuando a que su realización se produjera en un plazo razonable.

El **Resultado Neto** está en línea con el ejercicio anterior, una vez que añadimos al resultado en gestión continuada la plusvalía obtenida de la desinversión realizada en el negocio Bio, tal y como se explica en las Cuentas Anuales.

El **ROCE-A** se reduce hasta un 11,2%, en espera de que las inversiones realizadas tengan un impacto significativo en la rentabilidad de los activos.

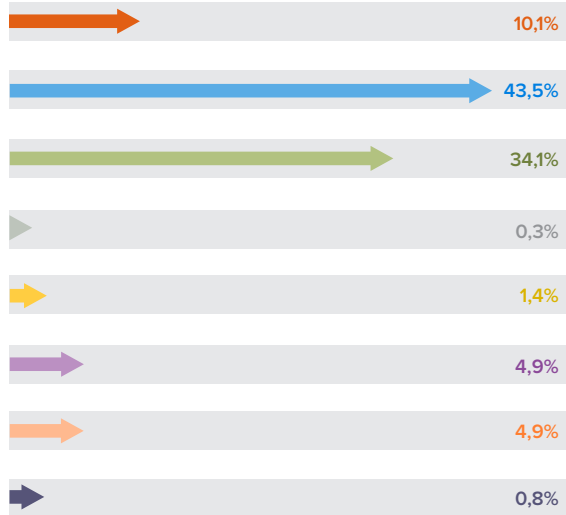


ÁREA ARROZ

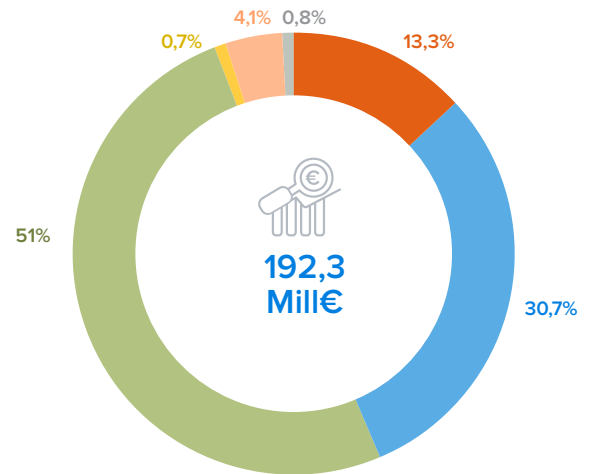
VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



1.566,2 Mill€

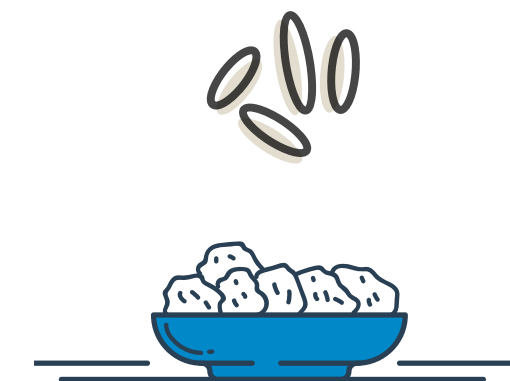
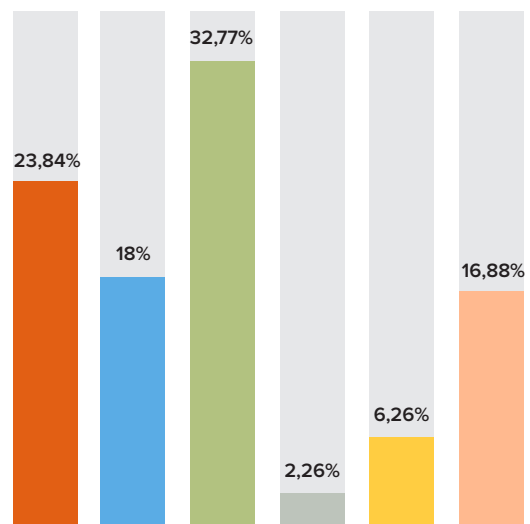


EBITDA-A POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES

4.024



- ESPAÑA
- RESTO DE EUROPA
- NORTEAMÉRICA
- SUDAMÉRICA
- ÁFRICA
- ORIENTE MEDIO
- ASIA
- RESTO

PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
(000€)	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018	TAMI 2019-2017
Venta Neta	1.345.026	1.412.702	5,0%	1.566.239	10,9%	7,9%
Publicidad	(28.088)	(26.969)	4,0%	(33.010)	(22,4%)	8,4%
EBITDA-A	205.988	162.065	(21,3%)	192.263	18,6%	(3,4%)
EBIT-A	172.522	123.990	(28,1%)	143.060	15,4%	(8,9%)
Resultado Operativo	174.027	125.392	(27,9%)	134.445	7,2%	(12,1%)
Capex	65.807	64.583	(1,9%)	75.160	16,4%	6,9%

Los principales arroces mantuvieron precios durante el año y las variedades de grano largo con orígenes Vietnam sobre Tailandia, sufrieron una reducción de precios.

Por su parte, los precios de la campaña en Estados Unidos se movieron a la baja en arroces largos debido a la excelente campaña 18/19; esos precios bajos, como es habitual, han supuesto una menor superficie de cultivo el año siguiente y un probable repunte en precios, ya palpable en los primeros precios cruzados desde final de 2019.

PRECIOS CAMPAÑA EEUU (fuente: USDA)

Agosto-julio

\$-CWT	19/20 (*)	18/19	17/18	16/17	15/16
Precio medio	13	12,6	12,9	10,4	12,2
Grano largo	12	10,8	11,5	9,64	11,2
Grano medio	16,1	18,5	16,2	12,9	15,3

(*) Rango estimado

En cuanto a la cifra de ventas, experimentan una fuerte progresión debido, entre otros aspectos, a la incorporación del Grupo Tilda, que aporta €55,6 millones en cuatro meses, a los que se une la aplicación de nuevos precios y promociones pasadas durante el principio del año anterior en el resto del negocio y el efecto por tipo de cambio medio del año, que pasó de 1,18 a 1,12 US dólar por euro, que supone €31 millones.

Se mantiene la tendencia de crecimiento en arroces para microondas, que siguen creciendo a doble dígito y suponen una de las principales apuestas del Grupo. Para hacer frente a esta demanda, en 2019 se completó una ampliación de las instalaciones de este producto en la fábrica de Memphis y se ha puesto en marcha la inversión en la nueva planta de San José de la Rinconada. Otro de los productos que consolida su éxito un año más es Brillante Sabroz, con crecimientos también de doble dígito en España. El mercado español en su conjunto crece un 3,2% en volumen (Nielsen 52 semanas) y el Grupo mantiene un claro liderazgo fuera de la marca de distribución.

El **EBITDA-A** crece un 18,6% interanual con (i) la nueva incorporación de Tilda, que en cuatro meses suma €6,1 millones, (ii) el impacto de la nueva norma de arrendamientos (€4 millones) y (iii) un efecto tipo de cambio positivo de €5 millones. Este resultado supone la práctica recuperación del resultado aportado en 2017, después de un 2018 especialmente conflictivo en Estados Unidos que ha llevado a la reordenación de la producción en una de las plantas (Freeport) y absorber la inflación general de precios y muy especialmente de personal y logística.

Pese a ello, en 2019 la rentabilidad del segmento de arroz en Estados Unidos fue ligeramente menor a la del citado 2017 debido a: (i) problemas en la logística interna de algunos de los productos (gluten free) que comparten línea con otras referencias en la fábrica de Memphis y (ii) los problemas de inicio de operaciones en agosto y septiembre en un nuevo almacén logístico que cubre el noroeste del país, que supusieron demoras y la necesidad de hacer ajustes en la red de distribución en algunas entregas. Superadas estas cuestiones la perspectiva es seguir creciendo con unas bases especialmente sólidas.

La aportación al EBITDA-A del negocio no americano, excluyendo el Grupo Tilda, se reparte de la siguiente forma:

(000€)	2017	%	2018	%	2019	%
España	28.382	32,6%	30.902	34,8%	25.471	28,7%
Europa	48.577	55,7%	47.779	53,8%	52.520	59,3%
Otros	10.210	11,7%	10.143	11,4%	10.644	12,0%
TOTAL EBITDA-A	87.169	100,0%	88.824	100,0%	88.635	100,0%

El reparto es similar al año anterior, aunque destaca una mayor rentabilidad en el resto de Europa apoyada en (i) un muy buen comportamiento de arroces orgánicos, (ii) el crecimiento en legumbres incorporadas en los últimos años y que se clasifican en este segmento y (iii) la magnífica evolución del negocio de arroz y pasta congelados en Europa.

En España se obtiene una menor rentabilidad derivada de (i) ciertos costes en la producción de vasitos que acompañan al proceso de reestructuración de estas fabricaciones y (ii) un ligero incremento en el coste de determinados arroces que el año anterior tuvieron unos márgenes superiores a lo habitual. La nueva fábrica de Rinconada, una vez en marcha, mejorará su productividad.

Durante el año 2019 se han ejecutado diversas inversiones en Argentina que sitúan a dicho país como un origen relevante de arroces orgánicos y puede suplir variedades similares a las españolas en casos de sequía o incrementos de la salinidad en España. También se han realizado inversiones en nuevas instalaciones en el sudeste asiático que amplían la capacidad del Grupo para aprovisionarse de variedades de arroz largas y gestionar los cada vez más exigentes requisitos sobre residuos de pesticidas y fungicidas.

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 últimos años y un mayor gasto de actividades no recurrentes relacionadas con la reestructuración y lanzamiento de actividades en Estados Unidos y en Europa.

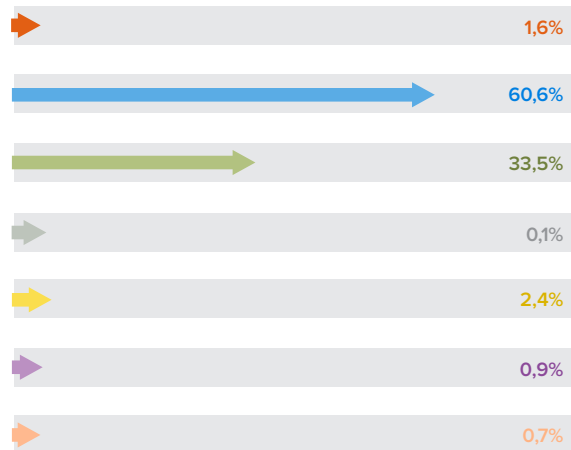
La inversión en activos fijos se mantiene en niveles muy elevados, manteniendo la apuesta en las líneas de negocio con mayor potencial de crecimiento. Las principales inversiones (**CAPEX**) acometidas en el Área corresponden a (i) el inicio de los trabajos en la nueva fábrica de vasitos para microondas en España, (ii) la ampliación de la capacidad en Estados Unidos y (iii) el comienzo de trabajos en una nueva planta de ingredientes procedentes de leguminosas.

ÁREA PASTA

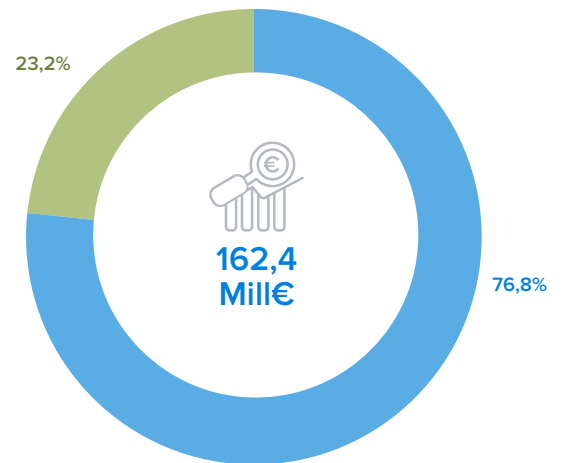
VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



1.311,9 Mill€

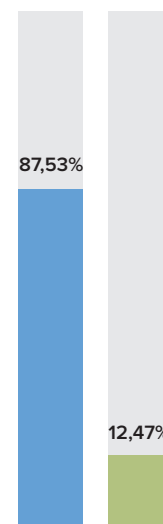


EBITDA-A POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES

3.071



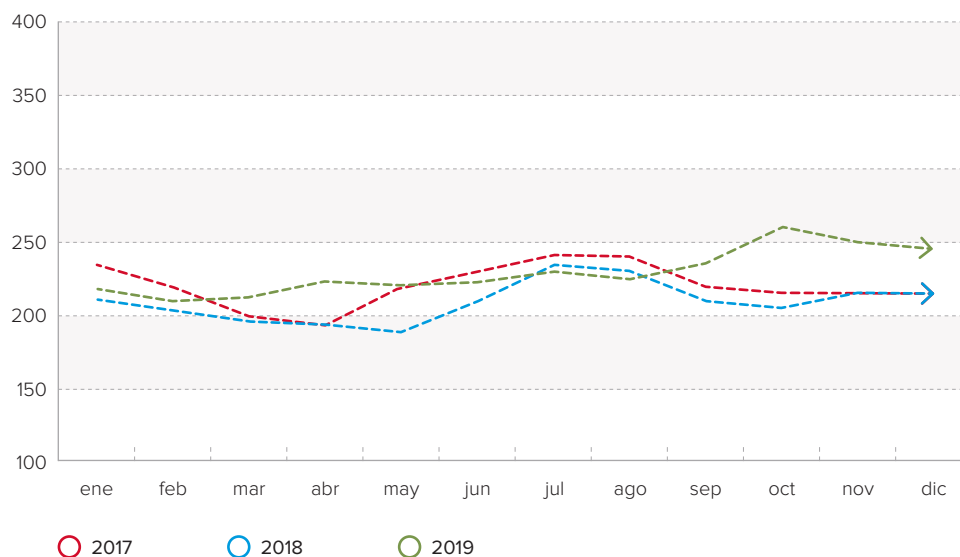
- ESPAÑA
- RESTO DE EUROPA
- NORTEAMÉRICA
- SUDAMÉRICA
- ÁFRICA
- ORIENTE MEDIO
- ASIA

ÁREA PASTA

PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
(000€)	2017	2018	2018/2017	2019	2019/2018	TAMI 2019-2017
Venta Neta	1.184.816	1.265.970	6,8%	1.311.925	3,6%	5,2%
Publicidad	(65.571)	(62.688)	4,4%	(60.404)	3,6%	(4,0%)
EBITDA-A	158.861	153.156	(3,6%)	162.419	6,0%	1,1%
EBIT-A	114.890	104.532	(9,0%)	101.481	(2,9%)	(6,0%)
Resultado Operativo	100.604	97.834	(2,8%)	90.106	(7,9%)	(5,4%)
Capex	52.855	73.946	39,9%	71.772	(2,9%)	16,5%

Los precios del trigo duro hasta el verano de 2019 se mantuvieron estables. A partir de la nueva campaña se produjo un repunte ya que la cosecha en Europa fue ligeramente inferior en calidad. No obstante, a final de año la situación se estabilizó.

PRECIO DEL TRIGO DURO EN EUR/TON



Fuente: Terre.net

Las **ventas** aumentaron un 3,6%. Destaca el impacto en las ventas de la incorporación de Bertagni a año completo, de aproximadamente €20 millones y otros €20 millones en crecimiento orgánico de esta sociedad. Por otra parte, también se produjo un impacto positivo por la evolución del tipo de cambio del US dólar, cifrado en €13 millones.

La evolución por mercados es la siguiente:

- En Francia, los mercados marquisitas están estables o en retroceso salvo el de pasta fresca, que crece un 4,9% año sobre año y donde sigue manteniendo su éxito el gnocchi para la sartén, que crece un 10,5% anual en volumen vendido.
- Garofalo mantuvo el crecimiento en ventas en valor y en volumen. Su marca principal crece un 3,9% en volumen y aumenta su participación en el mercado de pasta premium en Italia hasta el 5,5% en volumen frente al 5,3% anterior (fuente Nielsen 52 semanas). Las ventas de pasta fresca han empezado a desarrollarse en algunos mercados buscando rentabilizar al máximo la inversión en su lanzamiento y crecen un 32% en volumen año contra año.

- ▶ Bertagni merece un capítulo especial al tratarse de un enorme éxito desde el momento de su incorporación, con un aumento de las ventas a año completo del 20% en valor, creciendo en clientes y ampliando su gama de productos tanto con marca propia como en su especialidad de llegar a acuerdos con distribuidores para construir su categoría de pasta fresca premium.
- ▶ En Estados Unidos hemos visto un mercado plano en el que el Grupo retrocede ligeramente en participación hasta un 18% en volumen y valor. Se detecta una mayor complejidad en las categorías de pasta saludable, donde nuestras marcas son especialmente sensibles.
- ▶ En Canadá, el mercado de pasta seca crece en volumen y valor y las marcas del Grupo aumentan su participación hasta el 30,5% y 37,3% respectivamente (Nielsen 52 semanas), experimentando el mayor crecimiento de todos los actores.

Respecto al mercado de pasta fresca, mantiene un sano crecimiento del 5,3% en volumen y 6,5% en valor, y Olivieri mantiene su liderazgo con un 46,5% de cuota de mercado (en volumen), apoyada en la innovación y, especialmente, en el segmento de gnocchi, que lidera el crecimiento de la categoría y donde la línea de gnocchi para sartén ya está totalmente operativa.

El **EBITDA-A** cambia de tendencia y crece un 6%, fundamentalmente por la aportación de Bertagni que aumenta año sobre año en €7 millones, tanto por aportar un ejercicio completo como por el crecimiento interno en las ventas. El impacto por la aplicación de la norma de arrendamientos se cifra en €8 millones y el impacto positivo por tipo de cambio en un millón de euros.

Por segmentos se observa una mejora en la aportación de la pasta de Estados Unidos ya que, pese a un comportamiento insatisfactorio de las ventas, parte de los problemas inflacionarios y de infraestructuras que afectaron a la actividad de arroz también dejaron huella en este negocio y una vez subsanados, en su mayor parte, han permitido una mejora de la rentabilidad.

La contribución de Canadá no refleja cambios significativos, con una aportación todavía negativa del segmento fresco que, pese a las mejoras en eficiencia y a liderar cambios en el mercado con la introducción de productos totalmente novedosos como el gnocchi para sartén, se enfrenta a una fuerte competencia en los lineales.

Francia no experimenta cambios relevantes en el resultado año contra año, pues todavía acusa las dificultades de su filial Roland Monerrat, cuyo negocio principal de producción y comercialización de sándwich sufre una enorme competencia. Se han superado los problemas derivados de la nueva norma de promociones dictada por el gobierno francés, que ha supuesto un desafío en las negociaciones con algunos distribuidores relevantes que siguen la tendencia de reducir el número de marcas en los lineales, primando la marca propia.

Por último, Garofalo ha reducido la contribución respecto a años anteriores, consecuencia de (i) una cierta tensión en los mercados de materias primas por la obligación en Italia de indicar la procedencia del trigo duro usado en la fabricación de la pasta, (ii) un esfuerzo importante en el crecimiento, (iii) la mejora de su plataforma internacional de pasta seca y la nueva pasta fresca y (iv) las tensiones de almacén derivadas de la ampliación de su capacidad productiva y de almacenaje en la fábrica de Gragnano.

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) la inversión en un almacén logístico para el negocio de pasta en Francia, (ii) la nueva línea de pasta seca y la ampliación de las instalaciones en la planta de Garofalo y (iii) la terminación de instalaciones para nuevas líneas de gnocchi.