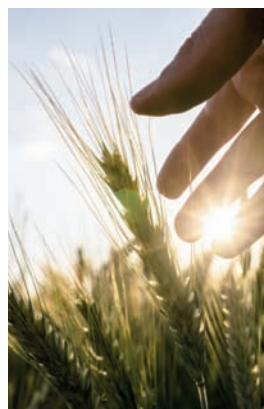
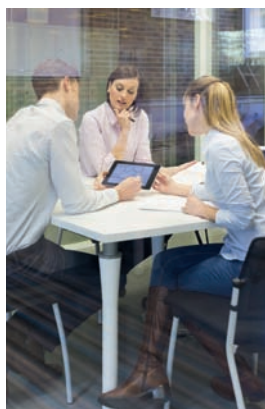


# EBRO 2015

INFORME ANUAL



# Principales indicadores



## NEGOCIO

23  
sociedades

76  
países

45  
fábricas

70  
marcas

## ECONÓMICOS (Millones de €)

2.461,9  
Venta neta

314,7  
EBITDA

144,8  
Resultado Neto

101,5  
Pago de  
dividendos

## CAPITAL HUMANO

5.808  
Plantilla media  
total

72,88  
% hombres

27,12%  
mujeres

117.717  
Horas impartidas  
de formación

## COMPROMISO SOCIAL

1.146.964 €  
en donaciones  
de alimentos

596.795 €  
en programas  
sociales

60  
proyectos  
desarrollados

51.272  
beneficiarios

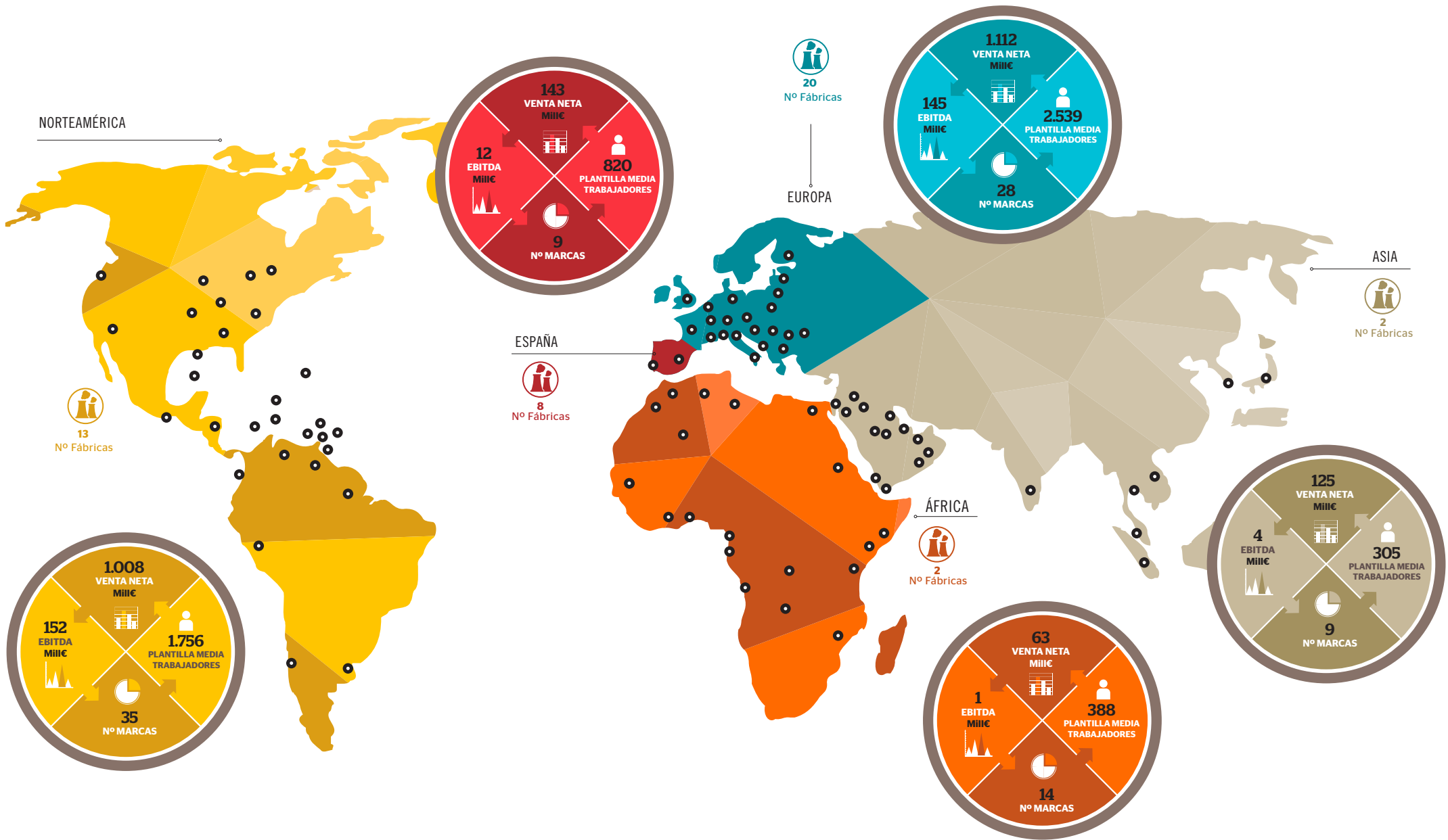
## MEDIOAMBIENTE

1.541.725 €  
Gasto + Inversión

7%  
menos de emisiones  
atmosféricas  
significativas que  
en 2014

11%  
más de agua  
reciclada y reutilizada  
que en 2014

5%  
menos de consumo  
energético que en  
2014



# Presencia internacional

## MAGNITUDES FINANCIERAS

DATOS CONSOLIDADOS	2013	2014	2014-2013	2015	2015-2014	TAMI 2015-2013
Venta Neta	1.956.647	2.120.722	8,4%	2.461.915	16,1%	12,2%
EBITDA	282.392	287.251	1,7%	314.724	9,6%	5,6%
EBIT	226.356	227.242	0,4%	246.314	8,4%	4,3%
Resultado Operativo	212.907	217.377	2,1%	242.377	11,5%	6,7%
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	141.489	151.342	7,0%	150.688	(0,4%)	3,2%
Resultado neto de operaciones discontinuadas	(7.507)	(2.223)	(70,4%)	0	(100,0%)	(100,0%)
Resultado Neto	132.759	146.013	10,0%	144.846	(0,8%)	4,5%
Circulante medio	420.517	442.036	(5,1%)	482.300	(9,1%)	
Capital empleado	1.286.515	1.363.346	(6,0%)	1.579.447	(15,9%)	
ROCE <b>(1)</b>	17,7	16,7		15,6		
Capex <b>(2)</b>	61.308	67.123	9,5%	81.466	21,4%	
Plantilla media	4.665	5.189	11,2%	5.759	11,0%	

Miles de euros

DATOS BURSÁTILES	2013	2014	2014-2013	2015	2015-2014
Número de Acciones	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización Bursátil al cierre	2.621.097	2.109.495	(19,5%)	2.780.348	31,8%
BPA	0,86	0,95	10,0%	0,94	(0,8%)
Dividendo por acción	0,60	0,50	(16,7%)	0,66	32,0%
VTC por acción	11,09	12,02	8,4%	12,78	6,3%
Recursos Propios	1.705.757	1.849.485	8,4%	1.966.259	6,3%
Deuda Neta	338.291	405.617	(19,9%)	426.280	(5,1%)
Deuda Neta Media	260.820	333.178	27,7%	424.940	27,5%
Apalancamiento <b>(3)</b>	0,15	0,18		0,22	
Activos Totales	2.772.680	3.162.068	14,0%	3.403.676	7,6%

**(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)



NEGOCIO ARROZ	2013	2014	2014-2013	2015	2015-2014	TAMI 2015-2013
Venta Neta	1.090.459	1.139.697	4,5%	1.287.726	13,0%	8,7%
EBITDA	137.627	148.828	8,1%	176.959	18,9%	13,4%
EBIT	110.156	121.789	10,6%	147.509	21,1%	15,7%
Resultado Operativo	102.785	118.439	15,2%	148.600	25,5%	20,2%
Circulante medio	329.938	339.882	(3,0%)	360.709	(6,1%)	
Capital empleado	751.292	767.771	(2,2%)	861.763	(12,2%)	
ROCE						
Capex	21.186	32.440	53,1%	39.555	21,9%	

Miles de euros

NEGOCIO PASTA	2013	2014	2014-2013	2015	2015-2014	TAMI 2015-2013
Venta Neta	915.120	1.029.294	12,5%	1.224.491	19,0%	15,7%
EBITDA	152.955	146.317	(4,3%)	148.647	1,6%	(1,4%)
EBIT	125.725	114.397	(9,0%)	110.477	(3,4%)	(6,3%)
Resultado Operativo	115.283	112.340	(2,6%)	104.957	(6,6%)	(4,6%)
Circulante medio	76.369	94.810	(24,1%)	107.261	(13,1%)	
Capital empleado	508.429	578.767	(13,8%)	691.071	(19,4%)	
ROCE	25,7	20,5		16,1		
Capex	38.720	34.249	(11,5%)	40.683	18,8%	

Miles de euros



07

## **CARTA DEL PRESIDENTE**

11

### **PRESENTACIÓN**

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

20

### **MODELO DE GOBIERNO**

- Órganos de Gobierno
- Estructura accionarial y comportamiento bursátil
- Gestión del riesgo

29

### **MODELO DE NEGOCIO**

- Definición del modelo
- Estrategia
- Creación de valor: I+D+i

39

### **ÁREAS DE NEGOCIO Y SU EVOLUCIÓN EN 2015**

- Consolidado
- Arroz
- Pasta



VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

41%  
NORTEAMÉRICA

45%  
EUROPA

6%  
ESPAÑA

3%  
ÁFRICA

4%  
ASIA

1%  
OTROS

## CARTA DEL PRESIDENTE

### ESTIMADAS Y ESTIMADOS *STAKEHOLDERS*:

Como han podido constatar, 2015 ha sido el año en que se ha consolidado la recuperación en la Eurozona, aunque el ritmo de crecimiento se ha mantenido todavía en un modesto 1,5% del PIB interanual. Esta recuperación ha sido posible gracias al crecimiento de la demanda interna, impulsada por una política monetaria expansiva con tipos de interés cerca del cero y un precio del petróleo en mínimos de la última década. La mejora experimentada se ha traducido en mayores niveles de empleo y un aumento de la confianza del consumidor, aunque diversas incertidumbres, políticas, como el Brexit, y sociales, como la crisis de los refugiados, pueden suponer un freno al crecimiento iniciado.

Estados Unidos, por su parte, ha mantenido la buena tendencia de los dos últimos años. Con un crecimiento anual del PIB del 2,5% (el mayor desde el inicio de la crisis) y una tasa de desempleo en torno al 5%, su economía ha continuado creciendo por encima de la mayoría de las naciones desarrolladas. La razón fundamental ha sido el aumento de la demanda interna al haber superado el consumidor la desconfianza de años anteriores. La subida de tipos realizada por la Reserva Federal marca la senda de la normalización y no debería tener una incidencia negativa salvo en las exportaciones afectadas por la revalorización del dólar y la debilidad de las economías emergentes.

En el sector de la alimentación, como ya les he venido anunciando en informes anteriores, la crisis ha dejado unas secuelas que afectan a todos los que formamos parte del mismo. La sociedad ha cambiado y su escala de valores a la hora de elegir un producto también. Las lealtades se han roto y los consumidores han empezado a ajustar sus expectativas y necesidades a un nuevo modelo alimentario que les ofrezca verdadera calidad y buen precio.

El consumidor es más precavido: compra menos, más barato, se decanta hacia marcas blancas que considera de calidad o marcas de fabricante pero a buen precio, productos frescos, gourmet, ecológicos, etc. También es más desconfiado, crisis alimentarias como la de la carne de caballo, la porcina, los antibióticos en alimentación animal o los pesticidas, han provocado que piense que la industria alimentaria no es transparente. Ha emergido, por tanto, un nuevo escenario que supone un importante reto para las marcas, ya que debemos encontrar el camino que nos permita construir de nuevo vínculos con ellos y generar nuevas lealtades. Otras tendencias han sido el crecimiento de los supermercados de proximidad y la aparición de nuevos actores virtuales en la distribución, lo que significa que el consumidor está demandado una experiencia de compra saludable y placentera.

En este nuevo marco competitivo, nuestro punto de partida es muy bueno porque aunque somos una empresa global, en nuestra filosofía empresarial siempre ha prevalecido lo local por encima de lo multinacional. Hemos conservado el ADN de cada una de nuestras marcas y respetado sus atributos regionales e idiosincrasia, manteniendo un vínculo muy cercano con el consumidor. Eso hace que sigamos manteniendo los lazos emocionales con nuestros clientes. Por otro lado, siempre hemos sido pioneros y dinamizadores de las categorías en las que operamos y estoy convencido de que nuestra vocación por el consumidor y nuestra política permanente de innovación nos permitirá continuar liderando las necesidades del mercado y anticiparnos a las preferencias de consumo de nuestros clientes y consumidores.





Antonio Hernández Callejas

-----  
Presidente  
Ebro Foods

En el ámbito de las materias primas, los mercados de grano vivieron un año con previsiones de stock en máximos y tendencia de precios estable o a la baja. El índice mundial de materias primas agrícolas descendió por cuarto año consecutivo desde sus máximos de 2011 y los ratios mundiales que miden el % de stock sobre el consumo anual de los principales granos (maíz, trigo y arroz) se mantuvieron por encima de la media de los últimos 10 años.

En arroz, la tendencia general del mercado fue de estabilidad de precios con una producción mundial y un nivel de stock que descendió ligeramente pero todavía en la parte alta del registro histórico. En Estados Unidos la cosecha 14/15 fue muy abundante, lo que redujo el diferencial de precios del US l/g respecto a otros orígenes y permitió aumentar las exportaciones. Sin embargo, la cosecha actual en las variedades de arroz largo es menor (y de peor calidad) por haberse reducido la superficie plantada y un rendimiento inferior de la misma, lo que ha derivado en un mayor coste durante el último trimestre del año. Otro aspecto a destacar ha sido el incremento de las importaciones de arroz asiático en Europa; este hecho, unido a los bajos rendimientos y altos precios de las dos últimas campañas europeas, ha derivado en que este origen sea poco competitivo.

En este contexto, la división arrocera ha completado un ejercicio muy satisfactorio impulsada por una continua actividad de lanzamientos y un importante apoyo publicitario. Nuestros negocios han crecido en países como Holanda, Bélgica, Finlandia, España, USA y Canadá. Excelente ha sido el comportamiento de las innovaciones de Brillante® y SOS® en España, con Sabroz, los integrales con quinoa y las especialidades. En Norteamérica, por su parte, se han obtenido cifras record de crecimiento en marcas como Mahatma®, Carolina® o Minute® en sus variedades de Instant Rice, Minute *Ready-To-Serve* o el negocio de arroz salvaje.

En trigo duro, los precios, a medida que se acercaba la nueva cosecha, fueron bajando desde niveles próximos a 400 €/TM hasta los 280 €/TM. En el mes de junio, los rumores sobre un menor rendimiento de la cosecha en Europa desencadenaron una nueva escalada en los precios que, al no confirmarse, se relajó hasta los 265 €/TM de final de año.

En este escenario de incremento de precios, nuestra división de pasta se ha enfrentado a un aumento de costes de €54 millones y ha experimentado una evolución diferente en las distintas áreas geográficas en qué opera.

En Europa, concretamente en Francia, en un mercado que decreció un 1,5%, el Grupo Panzani creció un 3,8%. Garofalo®, por su parte, ha culminado también un excelente ejercicio y su penetración en distintos mercados como España, Portugal, Francia, Alemania y Holanda ha progresado a buen ritmo. Por el contrario, el negocio norteamericano ha estado muy influido por la tensión de precios y la bajada de consumo derivada de las nuevas tendencias de dietas bajas en hidratos de carbono, consiguiendo revertir esta tendencia ya en la última parte del año gracias a la apuesta por las categorías sin gluten, quinoa, *ancient grains* y 150 calorías.

En el ámbito internacional hemos materializado durante el ejercicio dos importantes proyectos de carácter inorgánico: la adquisición de RiceSelect®, negocio norteamericano especializado en arroces orgánicos y especialidades, y la compra de Roland Monterrat, actor fundamental en el mercado francés de *snacking* y platos preparados frescos. Estas operaciones nos han permitido, por un lado, reforzar y diversificar el negocio de fresco y por otro, afianzar nuestro posicionamiento en la categoría BIO, en la que ya habíamos comenzado a operar mediante el desarrollo de productos orgánicos y basados en quinoa, cereales antiguos o vegetales (*supergreens*) bajo las marcas holandesas, españolas y norteamericanas.

Desde el punto de vista bursátil, durante el ejercicio 2015, la acción de Ebro Foods se apreció un 37%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 se depreció un 8%, el Ibex Med se apreció un 12,7%, el Ibex Small un 5% y el Eurostoxx Food and Beverage, referencia de los valores de alimentación europeos, subió un 22,7%. Durante el primer trimestre de 2016 el comportamiento de la acción ha continuado siendo muy positivo, apreciándose el valor un 6,8%, mientras que el Ibex 35 se ha depreciado un 12%, el Ibex Med un 11,5%, el Ibex Small un 2,8% y el Eurostoxx Food and Beverage un 2,9%.

En Responsabilidad Social, hemos tenido el honor de ser elegidos miembros del Comité Asesor que trabaja con el SGDFund de Naciones Unidas en la definición de planes de trabajo que permitan avanzar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Hemos aprobado un nuevo Código de Conducta Corporativo que amplía y desarrolla los compromisos adquiridos por el Grupo Ebro con sus distintos stakeholders y un Código específico para proveedores; hemos creado dentro de la Fundación Ebro Foods una línea de trabajo sobre Agricultura Sostenible centrada en la producción sostenible de nuestras materias primas agrícolas; hemos trabajado en el desarrollo de un *portfolio* de productos posicionados en el segmento salud con el objetivo de seguir avanzando en la oferta de una alimentación sana y diferenciada; en definitiva hemos hecho importantes avances en nuestro propósito de crecer de un modo sostenible, que les invito a que consulten en nuestro Informe de Sostenibilidad.

Para terminar quiero decirles en 2015 hemos cerrado un Plan Estratégico en el que la evolución de la compañía ha sido muy satisfactoria, hemos mejorado los parámetros financieros más significativos, hemos consolidado los negocios de arroz y pasta, hemos entrado en el segmento más *premium* de nuestro *core business* con Garofalo® y RiceSelect® y hemos creado valor para todos ustedes, nuestros accionistas, y para todos los que interactúan con nosotros en el desarrollo de nuestra actividad empresarial.



**EBRO**

**01**

**PRESENTACIÓN**



- 01** Primer grupo del sector de la alimentación en España
- 02** Número uno del mundo en el sector del arroz
- 03** Número dos del mundo en el sector de la pasta
- 04** Líder en los mercados en los que operamos





## 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:

- 01** Liderazgo
- 02** Transparencia
- 03** Honestidad
- 04** Responsabilidad
- 05** Integridad
- 06** Cultura del esfuerzo
- 07** Orientación a la generación de valor
- 08** Responsabilidad medioambiental
- 09** Vocación de servicio
- 10** Orientación a las personas
- 11** Innovación
- 12** Sostenibilidad a largo plazo
- 13** 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](mailto:canaldedenuncias@ebrofoods.es)
- ❖ A dicha cuenta de correo, protegida informáticamente para impedir cualquier acceso no autorizado, tendrá acceso únicamente el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control, quien en su condición de Consejero independiente no tiene vinculación alguna con la estructura de dirección y gestión del Grupo Ebro.
- ❖ En función del contenido de la denuncia, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control podrá recabar la información oportuna y efectuar las consultas necesarias para esclarecer el asunto, siempre garantizando la absoluta confidencialidad al denunciante y sin poner la cuestión en conocimiento de la persona o personas denunciadas mientras no finalice el proceso de investigación.
- ❖ El Presidente de la Comisión de Auditoría y Control mantendrá comunicación con el denunciante a los efectos de tenerle informado de las actuaciones de indagación realizadas, así como del resultado final de las mismas y de sus consecuencias.
- ❖ Corresponde en todo caso al Presidente de la Comisión de Auditoría y Control priorizar, procesar, investigar y resolver las denuncias en función de su importancia y naturaleza, con especial atención a aquellas denuncias relativas a una posible falsedad financiera-contable y a posibles actividades fraudulentas.



El texto completo de este Código y las pautas que se han marcado para su implantación y aplicación está a disposición de todos nuestros stakeholders a través de la Intranet corporativa y la página web del Grupo, concretamente en la sección de Responsabilidad Social Corporativa

<http://www.ebrofoods.es/responsabilidad-social-corporativa/codigo-de-conducta/>

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

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

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

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

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

En este sentido, las "Personas Afectadas" son:

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

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

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

El texto completo de este Código está a disposición de todos nuestros stakeholders a través de la Intranet corporativa y la página web del Grupo, concretamente en la subsección de Gobierno Corporativo

<http://www.ebrofoods.es/informacion-para-accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/reglamento-interno-de-conducta-en-materias-relativas-a-los-mercados-de-valores/>





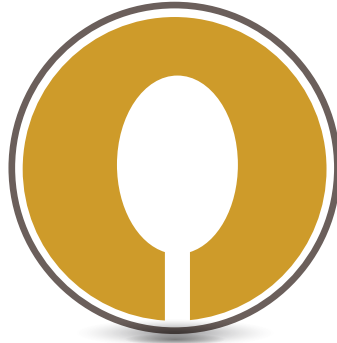
## SOCIEDADES QUE DESARROLLAN LOS NEGOCIOS

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 2015).

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



SOCIEDAD	PAÍS	ÁREA NEGOCIO
American Rice Inc.	USA	Arroz
Arrozeiras Mundiarroz, S.A.	Portugal	Arroz
Boost Nutrition, C.V.	Bélgica	Arroz
Bosto Panzani Benelux, N.V.	Bélgica	Arroz y pasta
Ebrofrost Holding GmbH	Alemania	Arroz y pasta
Ebro India, Privated Ltd.	India	Arroz
Euryza GmbH	Alemania	Arroz
Herba Bangkok	Tailandia	Arroz
Herba Egypt, Ricemills. Ltd.	Egipto	Arroz
Herba Puerto Rico, LLC	Puerto Rico	Arroz
Herba Ricemills, S.L.U.	España	Arroz
Herba Ricemills Romania, S.R.L.	Rumanía	Arroz
Lassie, B.V.	Holanda	Arroz
Lustucru Frais, S.A.S	Francia	Arroz y pasta
Mundi Riso, S.R.L.	Italia	Arroz
Mundi Riz, S.A.	Marruecos	Arroz
Panzani, S.A.S.	Francia	Arroz y pasta
Riceland Magyarorzag, KFT	Hungría	Arroz
Riviana Foods Inc.	USA	Arroz
Stevens&Brotherton Herba Foods, Ltd.	Reino Unido	Arroz
Catelli Foods Corporation	Canadá	Pasta
New World Pasta	USA	Pasta
Pastificio Lucio Garofalo, Spa	Italia	Pasta



## DOS NUEVOS NEGOCIOS SE HAN INCORPORADO AL GRUPO EN 2015

RICESELECT® es el negocio líder en el mercado retail estadounidense de arroces aromáticos y orgánicos y también de productos basados en ancient grains, quinoa y otros súper cereales. Es una marca con una imagen muy premium y una cartera de productos de alto valor añadido muy reconocida por el consumidor norteamericano.

**Precio de la operación: US\$45 millones.**

ROLAND MONTERRAT® es un importante actor en el segmento de los platos frescos en Francia. Lidera el mercado de *"Pâté en croûte"* y ocupa una posición muy relevante en el ámbito de los sándwiches y *croque-monsieur*.

**Precio de la operación: €44,25 millones.**



# Infraestructura industrial

El Grupo Ebro, a través de sus sociedades filiales, dispone de 45 instalaciones industriales ubicadas en 15 países diferentes.

45

INSTALACIONES INDUSTRIALES

15

PAÍSES

## ALEMANIA

Offingen

## BÉLGICA

Merksem

Schoten

## CANADÁ

Montreal

Hamilton

Delta

## DINAMARCA

Orbaek

## EGIPTO

Heliopolis

## ESPAÑA

San Juan de

Aznalfarache

Coria del Río

Isla Mayor

Jerez de la Frontera

Silla

Algemesí

L'Aldea

La Rinconada

## ESTADOS UNIDOS

Alvin

Carlisle

Brinkley

Clearbrook

Freeport

Memphis

Fresno

St. Louis

Winchester

Hazen

## FRANCIA

Communay

Gennevilliers

Nanterre

Saint Genis Laval

Lorette

Saint Just

Vitrolles

Littoral

La Montre

Macon

## HOLANDA

Wormer

## INDIA

Taraori

## ITALIA

Gragnano

Vercelli

## MARRUECOS

Larache

## PORTUGAL

Coruche

## REINO UNIDO

Liverpool

Cambridge

## TAILANDIA

Bangkok



**02**

**MODELO DE GOBIERNO**



## ÓRGANOS DE GOBIERNO

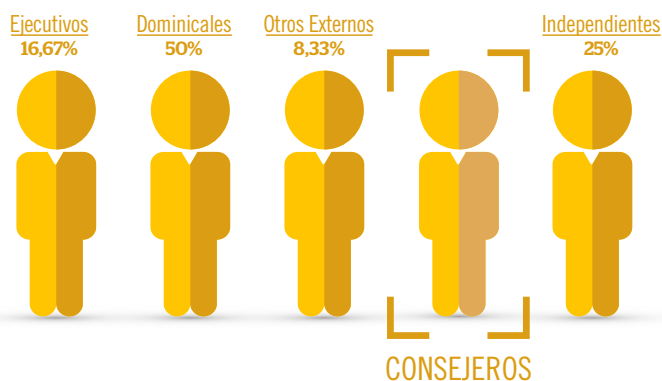
Los órganos de gobierno de Ebro Foods, S.A. son la Junta General de accionistas y el Consejo de Administración.

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.

A 31 de marzo de 2016, el Consejo de Administración de Ebro Foods está compuesto por 12 miembros, de los que dos tienen la condición de Consejeros ejecutivos, seis son Consejeros dominicales, tres son Consejeros independientes y uno pertenece a la categoría Otros externos.



#### PRESIDENTE

Antonio Hernández Callejas

Ejecutivo

#### VICEPRESIDENTE

Demetrio Carceller Arce

Dominical

#### VOCAL

- Alimentos y Aceites, S.A. <i>Representada por Concepción Ordiz Fuertes</i>	Dominical
- Fernando Castelló Clemente	Independiente
- Jose Ignacio Comenge Sánchez - Real	Independiente
- Hispafoods Invest, S.L. <i>Representada por Blanca Hernández Rodríguez</i>	Dominical
- Instituto Hispánico del Arroz, S.A. <i>Representada por Félix Hernández Callejas</i>	Ejecutivo <sup>1</sup>
- José Nieto de la Cierva	Dominical
- August Oetker	Dominical
- Eugenio Ruiz-Gálvez Priego	Otros Externos <sup>2</sup>
- Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L. <i>Representado por Juan Luis Gómez-Trenor Fos</i>	Dominical

#### CONSEJERO COORDINADOR

José Antonio Segurado García

Independiente

#### SECRETARIO NO MIEMBRO

Luis Peña Pazos

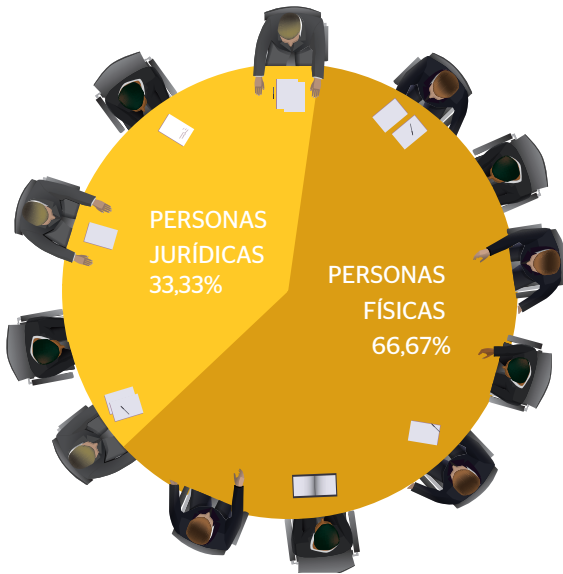
#### VICESECRETARIA NO MIEMBRO

Yolanda de la Morena Cerezo

<sup>1</sup> El Consejero ejecutivo Instituto Hispánico del Arroz, S.A., ha sido categorizado como tal en atención a que su representante persona física en el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A. (ex art. 212 bis de la Ley de Sociedades de Capital) es directivo de una filial del Grupo, si bien este Consejero no desempeña funciones ejecutivas ni de dirección ni en Ebro Foods, S.A. ni en ninguna filial del Grupo y, por tanto, no percibe remuneración alguna por ello.

<sup>2</sup> El Consejero categorizado como "otros externos" desempeña su cargo tanto en el Consejo de Administración como en la Comisión de Auditoría y Control a la que pertenece, como si de un auténtico Consejero independiente se tratara, si bien no puede ser categorizado como tal porque lleva siendo Consejero durante un periodo continuado superior a 12 años.

## MIEMBROS: 12



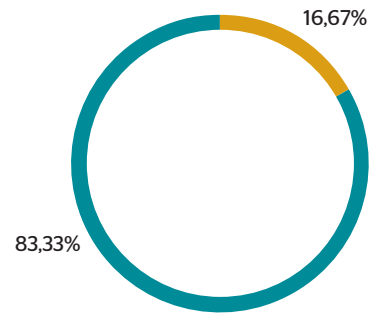
## HOMBRES Y MUJERES



100% entre 50 - 70 años  
30% entre 70 - 100 años



100% entre 30 - 50 años



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

## COMISIONES

### COMISIÓN EJECUTIVA

Antonio Hernández Callejas  
**PRESIDENTE**

Demetrio Carceller Arce

José Nieto de la Cierva

José Antonio Segurado García

### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

José Ignacio Comenge- Sánchez Real  
**PRESIDENTE**

Fernando Castelló Clemente

Hispa Foods Invest, S.L. (Blanca Hernández Rodríguez)

Eugenio Ruiz Gálvez-Priego

### COMISIÓN DE SELECCIÓN Y RETRIBUCIONES

Fernando Castelló Clemente  
**PRESIDENTE**

Demetrio Carceller Arce

Hispa Foods Invest, S.L.(Blanca Hernández Rodríguez)

José Antonio Segurado García

### COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INVERSIONES

Demetrio Carceller Arce  
**PRESIDENTE**

Antonio Hernández Callejas

José Nieto de la Cierva

Instituto Hispánico del Arroz, S.A. (Felix Hernández Callejas)

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

En la actualidad, el capital social de Ebro Foods, S.A. asciende a €92.319.235,20 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 2015:

ESCALA DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	NÚMERO DE ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS Y/O CONSEJEROS CON PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL SOCIAL	NÚMERO TOTAL DE ACCIONES O DERECHOS DE VOTO	PORCENTAJE TOTAL SOBRE EL CAPITAL SOCIAL
≥10,00%	4	71.264.433	46,32%
≥5,00% - <10,00%	1	10.924.443	7,10%
≥3,00% - <5,00%	0	0	0,00%
<3,00%	6 <sup>1</sup>	5.264.533	3,66 %

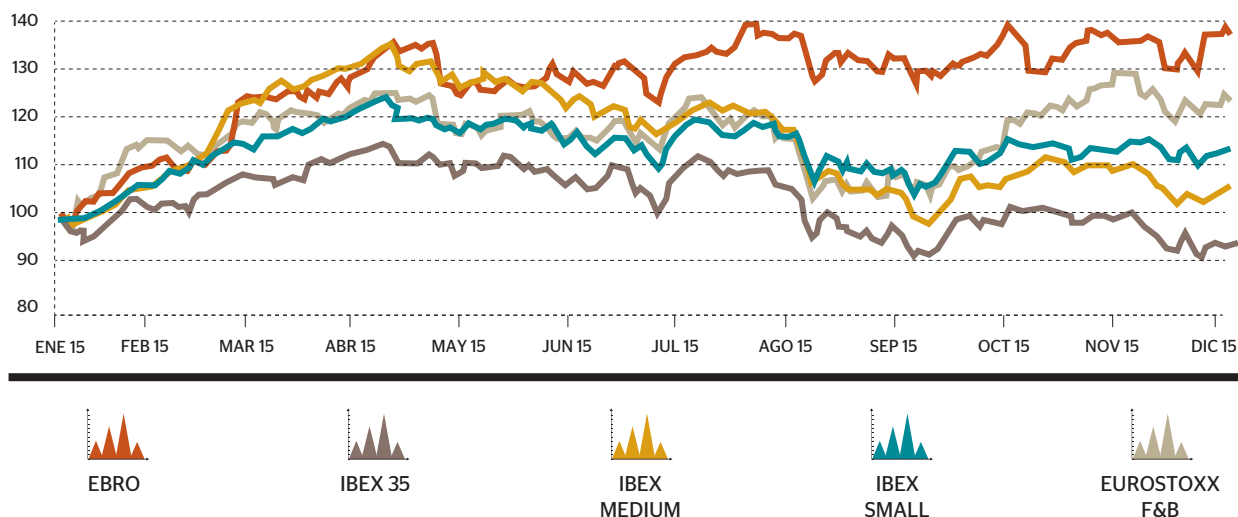
<sup>1</sup> Ninguno de estos 6 Consejeros tiene la condición de accionista significativo porque la participación en el capital social de cada uno de ellos es inferior al 3%.

A 31 de diciembre de 2015 el total del capital social representado en el Consejo de Administración asciende al 57,08%, siendo el capital flotante estimado a dicha fecha del 42,92%.

## COMPORTAMIENTO BURSÁTIL

Durante el ejercicio 2015, la acción de Ebro Foods se apreció un 37%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 se depreció un 8%, el Ibex Med se apreció un 12,7%, el Ibex Small un 5% y el Eurostoxx Food and Beverage, referencia de los valores de alimentación europeos, subió un 22,7%.

EBRO Vs ÍNDICES 2015

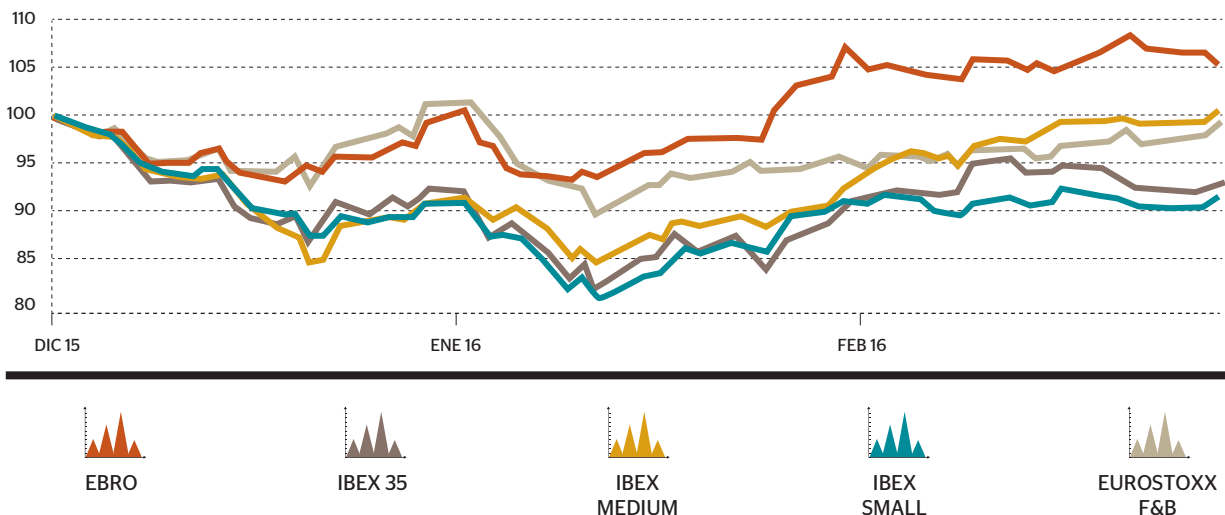




La cotización media del valor durante el ejercicio 2015 fue de €16,8, cerrando a 31 de diciembre en €18,1. La rotación de acciones, por su parte, fue equivalente a 0,4 veces el número total de acciones de la compañía. Así, el volumen medio diario de negociación durante 2015 fue de 240.175 acciones frente al volumen medio de 371.155 de 2014.

Durante el primer trimestre de 2016 el comportamiento de la acción ha continuado siendo muy positivo. El valor se apreció un 6,8%, mientras que el Ibex 35 se depreció un 12%, el Ibex Med un 11,5%, el Ibex Small un 2,8% y el Eurostoxx Food and Beverage un 2,9%.

EBRO Vs ÍNDICES 1T 2016



A cierre de primer trimestre de 2016 la capitalización bursátil de la compañía se situó en €2.931 millones, siendo la cotización de ese día €19,05 euros por acción.

## COBERTURA 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        | 10. JB Capital Markets, S. V.        |
| 2. Banco Sabadell            | 11. Kepler Cheuvreux Capital Markets |
| 3. Haitong Research - Iberia | 12. La Caixa                         |
| 4. BBVA                      | 13. Link Securities                  |
| 5. BPI                       | 14. Mirabaud                         |
| 6. Banka Finance             | 15. N+1                              |
| 7. Exane BNP Paribas         | 16. Santander Investment             |
| 8. Fidentiis                 | 17. UBS                              |
| 9. Intermoney                |                                      |

A cierre del año 2015 la valoración media de los analistas otorgaba a EBRO un precio objetivo de 19,8 euros por acción, un 9% superior a lo que cotizábamos en Bolsa en dicha fecha.

## DIVIDENDOS

Durante el ejercicio 2015 se repartió con cargo al resultado del ejercicio 2014 un dividendo ordinario de €78,5 millones (€0,51 euros por acción), y un extraordinario de €23 millones (€0,15 euros por acción).

El dividendo ordinario se abonó en tres pagos (€0,17 por acción) en los meses de abril, julio y octubre de 2015. El extraordinario, por su parte, se abonó en un solo pago de €0,15 por acción, en el mes de diciembre.

La rentabilidad del dividendo por acción a cierre del ejercicio fue del 3,6%.

Para el presente año 2016, el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., en su sesión celebrada el 22 de diciembre de 2015, acordó por unanimidad proponer a la próxima Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2015, la distribución de un dividendo ordinario de €0,54 por acción en tres pagos de €0,18 por acción, los meses de abril, junio y octubre de 2016. Esta propuesta supone incrementar el dividendo en un 6% respecto al ejercicio 2015.

*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 expresa 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. Este Sistema está 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, 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, para lo que se considera el nivel de riesgo aceptable o tolerable a nivel corporativo.

En el ejercicio 2015, a la vista de las modificaciones introducidas en la Ley de Sociedades de Capital en diciembre de 2014 y las nuevas recomendaciones recogidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de febrero 2015, el Grupo ha reforzado el Sistema de Control de Riesgos, incluidos los fiscales, y el control interno de la información financiera, siendo la principal novedad la creación del Comité de Riesgos como comité interno que, dependiente de la Comisión de Auditoría y Control, se configura como la pieza central del sistema de control.

Tras dicha revisión, 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. Es la responsable de supervisar e impulsar el control interno del Grupo y los sistemas de gestión de riesgos, así como proponer al Consejo de Administración la política de control y gestión de riesgos y las eventuales medidas de mejora en tales ámbitos.
- ❖ El Comité de Riesgos, sobre la base de la política fijada por el Consejo de Administración y bajo la supervisión y dependencia de la Comisión de Auditoría, es la unidad específicamente encargada de la coordinación y seguimiento del sistema de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y de control de la información financiera del Grupo. Igualmente corresponde al Comité de Riesgos el análisis y evaluación de los riesgos asociados a nuevas inversiones.



- ❖ Los Comités de Dirección de las distintas unidades, en los que participan tanto el Presidente del Consejo de Administración como el *Chief Operating Officer* (COO), realizan la evaluación de los riesgos y la determinación de las medidas frente a los mismos.
- ❖ Responsables de riesgos de las distintas unidades. El Comité de Riesgos designa en las filiales relevantes a los distintos responsables del seguimiento de los sistemas de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y de la información financiera y del *reporting* al Comité.
- ❖ Departamento de Auditoría Interna. En el marco de las auditorías internas de las diferentes filiales, el departamento de Auditoría Interna de la Sociedad revisa que las actividades de testeo y control de los sistemas de gestión de riesgos y de la información financiera se han llevado a cabo adecuadamente, y conforme a lo establecido al efecto por el Comité de Riesgos.

---

*Nota: una descripción completa de los riesgos y las medidas adoptadas para reducirlos pueden encontrarla en la Nota 28 de las Cuentas Anuales Consolidadas y en el punto 4 del Informe de Gestión consolidado.*



**03**

**MODELO DE NEGOCIO**

## DEFINICIÓN DEL MODELO

El Grupo Ebro Foods es el primer grupo de alimentación español. A través de sus empresas filiales está presente en los mercados de arroz y pasta en Europa, América del Norte y tiene una creciente implantación en terceros países.

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

La gestión del Grupo Ebro Foods se realiza por segmentos de negocio que combinan el tipo de actividad que desarrollan y su ubicación geográfica. Las dos principales ramas de actividad 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 y su filial American Rice (ARI).

### 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 New World Pasta en Norteamérica, el Grupo Panzani y Garofalo (resto del mundo).

La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración que es el responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. El Consejo delega en la Comisión Ejecutiva determinadas tareas entre las que destaca el seguimiento y supervisión del cumplimiento de las directrices estratégicas y de desarrollo corporativo mientras que 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 fabril de los productos que comercializa el Grupo utiliza como materias primas fundamentales el arroz y el trigo duro aunque progresivamente se van incorporando otros granos como la quinoa y otros *ancient grains*.

El arroz es el grano con mayor consumo mundial aunque al ser algunos de los mayores productores mundiales deficitarios (China, Filipinas, 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, Sur de Europa y Sudeste Asiático.

La pasta se produce a partir de una variedad 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 el norte de Estados Unidos y Canadá y el Sur de Europa (Francia, España e Italia).

Las compras se realizan a agricultores, cooperativas o empresas de molinería que proporcionan la materia prima básica para el proceso productivo, realizándose en las instalaciones fabriles del Grupo Ebro la molienda y/o transformación necesaria. Los procesos 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.



## PERTENENCIA A ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES SECTORIALES

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

SOCIEDAD	ASOCIACIÓN	ÁREA GEOGRÁFICA
Herba Ricemills, S.L.U.	Federación de Molineros Europeos de Arroz (FERM)	Europa
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Anunciantes	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación de Industrias Arroceras Españolas (UNIADE)	España
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.	Dried Fruit Trade Association	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	Food & Drink Federation	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	Rice Association	Reino Unido
Ebro India, Privated Ltd.	Rice Association	India
Lassie, B.V.	Association Ricemillers VRN	Holanda
Mundi Riso, S.R.L.	Italian Rice Miller Association (AIRI)	Italia
New World Pasta	National Pasta Association	USA
Riviana Foods Inc.	U.S. Rice Federation	USA

## ESTRATEGIA

La estrategia del Grupo se dirige a ser un actor relevante en los mercados de arroz, pasta y en categorías transversales que definimos como *meal solutions*. Asimismo la compañía tiene como objetivos:

1. Alcanzar una posición global en un mundo altamente interrelacionado, siendo permeables a la incorporación de productos conexos, como son las legumbres de valor añadido y los *noodles*
2. Consolidarse como un grupo empresarial de referencia en sus distintas áreas de actividad
3. Liderar la innovación en las áreas geográficas en que está presente.
4. Y posicionarse como una empresa sólida, innovadora, responsable y comprometida con el bienestar social, el equilibrio ambiental y el progreso económico.

Para ello, el Grupo asume el crecimiento sostenible como eje fundamental de su gestión empresarial, lo que implica el desarrollo de un modelo de negocio enfocado a la generación de valor para su equipo humano, sus accionistas e inversores, sus clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidades en las que está presente y en definitiva, para todos los *stakeholders* con los que el Grupo interactúa en el desarrollo de su actividad.

En este sentido, la estrategia se apoya en una serie de palancas consideradas claves para aumentar el valor del negocio y en una serie de principios de actuación que configuran el compromiso de la compañía con el desarrollo sostenible y su cadena de valor.



## PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

### En relación con el buen gobierno corporativo y la gestión ética en los negocios:

- ❖ 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 tanto económicos, como sociales y ambientales, incluyendo los riesgos fiscales.

### En relación con la sostenibilidad financiera y enfoque a largo plazo:

- ❖ 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 compañía y de los grandes grupos de agentes que se relacionan de forma directa e indirecta con ella.

### En relación con la gestión del capital humano y desarrollo del talento:

- ❖ 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.

### En relación con los Derechos humanos fundamentales:

- ❖ Los derechos humanos fundamentales y universales deben interpretarse y reconocerse conforme a las leyes y prácticas internacionales.
- ❖ Se rechaza cualquier forma de abuso o vulneración de los mismos entre cualquiera de los *stakeholders*.

### En relación con la generación de valor para la comunidad:

- ❖ 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.



#### **En relación con la sostenibilidad de la cadena de valor:**

- ❖ Velar por el cumplimiento de estándares sostenibles desde un punto de vista social, económico y medioambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos propios del Grupo.

#### **En relación con el cliente:**

- ❖ Satisfacer y anticipar las necesidades de nuestros consumidores y clientes, ofreciendo un amplio portafolio de productos y una alimentación sana y diferenciada.

#### **En relación con el cuidado del entorno:**

- ❖ Orientar los procesos, actividades y decisiones de la empresa, para proteger su entorno, prevenir y minimizar los impactos medioambientales, y optimizar la utilización de los recursos naturales y preservar la biodiversidad.

#### **En relación con los grupos de interés:**

- ❖ 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.

#### **En relación con la rendición de cuentas y transparencia**

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

### **PALANCAS DE CRECIMIENTO**

#### **1. Crecimiento orgánico e inorgánico** en países de elevado consumo y búsqueda de posibilidades 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, platos preparados) y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
- ❖ Desarrollo de productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa ampliando el catálogo con nuevos formatos (vasitos maxi...), sabores (gama de vasitos y salsas) y preparaciones (arroz y pasta en sartén, SOS platos...)
- ❖ Posicionamiento relevante en el ámbito de la salud y productos Bio a través de nuevos conceptos basados en *ancient grains*, gluten free, quinoa, etc.
- ❖ Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría *premium*. Desarrollar la marca Garofalo.
- ❖ Ampliar nuestra presencia geográfica y completar nuestra matriz producto/país:
  - Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados maduros con un perfil de negocio similar al nuestro y de oportunidades en nichos de mercado especialista (Rice Select, Monterrat, Celnat) que nos permitan un salto en la estrategia desde una posición generalista a la de multiespecialista (soluciones individuales).
  - Expandir nuestra presencia a nuevos nichos de negocio en mercados en los que ya estamos presentes (India, Oriente Medio, Europa del Este, África negra).
  - Extender fórmulas de éxito a otros países en los que ya estamos presentes (frescos).



**2. Diferenciación e innovación.** El Grupo Ebro Foods apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:

- ❖ Investigación, innovación y desarrollo (I+D+i). A través de cuatro 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 nuestros clientes.
- ❖ Apuesta por marcas líderes en su segmento de actividad con un compromiso de inversión publicitaria que permita su desarrollo.

**3. Baja exposición al riesgo.** Los últimos años se han caracterizado por un incremento de la volatilidad de los mercados de materias primas y una aceleración de los cambios en los patrones de consumo. El Grupo Ebro hace frente a estos retos con una elevada vocación de adaptación al cambio y de permanencia. Para ello busca el equilibrio en las fuentes de ingresos recurrentes (mercados, monedas), una situación de bajo apalancamiento financiero que permita crecer sin exposición a las tormentas financieras, nuevos canales de suministro y el establecimiento de relaciones a largo plazo con nuestros socios (clientes, proveedores, administraciones, empleados, y sociedad).

## CREACIÓN DE VALOR: I+D+I

El Grupo Ebro Foods 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 2015 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto durante el ejercicio asciende a 4,9 millones de euros distribuidos entre recursos internos (3 millones de euros) y externos (1,9 millones de euros).

Las inversiones han ascendido a 12 millones de euros, la mayoría correspondientes a los productos sin gluten y área de pastas frescas que totalizan 9,8 millones de euros, correspondiendo el resto a nuevos procesos de fabricación y/o tratamientos de producto básicamente.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a cinco 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) e 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 2015 su actividad se centró en ampliar la gama de salsas con un toque gourmet y de alta calidad, reposicionamiento de pasta frescas de alta calidad *Triglioni* y colaborar en la expansión del concepto *Croque* (sándwich) con la integración de Roland Monerrat.
2. CRECERPAL, ubicado en Marsella, con 8 trabajadores en el laboratorio de materia prima y análisis, más un doctor que colabora en sus trabajos, focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca, cuscús y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a las cereales. En este año han ampliado los trabajos sobre nuevas aplicaciones de harinas de trigo duro destinadas a rebozados, panadería y bollería; mejoras en la productividad de la molienda, lanzamiento y ampliación de la gama de pasta seca con calidad de la pasta fresca y pastas sin gluten.
3. TECH CENTER, en 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 norteamericanas. Sus trabajos se han centrado en completar el desarrollo y lanzamiento de la gama sin gluten (linguini, lasaña), aumentar la eficiencia y productividad de la pasta para hornear y pastas con fibra mediante nuevos procesos o reformulación de los mismos, la validación ante las autoridades americanas (FDA) de distintas variedades de grano y nuevas formulaciones para vasitos "Ready To Serve", y reformulaciones de productos multigrano y libres de gluten.
4. Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Española I+D, Valencia) y la planta de San José de la Rinconada, con 26 trabajadores 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. El proyecto más importante en estos momentos consiste en el desarrollo de una línea de harinas funcionales e ingredientes con base arroz, cereales y legumbres, con bajo índice glucémico o de cocinado rápido.



I+D+i  
**PRINCIPALES  
 INNOVACIONES  
 DEL EJERCICIO  
 2015**



**ESPAÑA**  
 Fallera Caldoso y Meloso



**ESPAÑA**  
 Brillante Lima & Albahaca



**FRANCIA**  
 Imperial Basmati Taureau Ailé



**FRANCIA**  
 Panzani XTRA beef



**FRANCIA**  
 Lustucru Pan-fry tortellini  
 mushrooms & ham & cheese



**FRANCIA**  
 Lustucru Menu Gourmand  
 Fusilli Chicken & cream 330g

**ESPAÑA**  
 Brillante Couscous



**FRANCIA**  
 Panzani variante pesto



**FRANCIA**  
 Panzani Qualité pâtes fraîches



**FRANCIA**  
 Risotto 5minutes Lustucru



**FRANCIA**  
 Lustucru Tortellini  
 Mozzarella blue cheese



**FRANCIA**  
 Lustucru Menu Gourmand  
 Tagliatelles Carbonara 330g



---

**FRANCIA**

3 rice BIB Lustucru



---

**FRANCIA**

Lustucru Tortellini Ckicken & Cream 250g



---

**FRANCIA**

Panzani Gourmet



---

**NORTEAMÉRICA**

Gluten Free Elbow



---

**FRANCIA**

Lustucru Tortilla 200g



---

**NORTEAMÉRICA**

Ronzoni Ancient Grains



---

**FRANCIA**

Pan-fry Ravioles goat cheese



---

**NORTEAMÉRICA**

Minute Basmati 12/14oz



---

**FRANCIA**

Lustucru Ravioli Tartiflette 280g



---

**NORTEAMÉRICA**

Minute Jasmine 12/14oz



---

**FRANCIA**

Lustucru Menu Gourmand Ravioles Ricotta & herbs 310g



---

**NORTEAMÉRICA**

Texas Skinner Pasta



# Más de cuarenta productos nuevos

---

**ESPAÑA**

SOS Quinoa 100%

---

**FRANCIA**

Lustucru Noodles

---

**FRANCIA**

Panzani pulpe fine

---

**NORTEAMÉRICA**

Ronzoni Ancient Grains





**04**

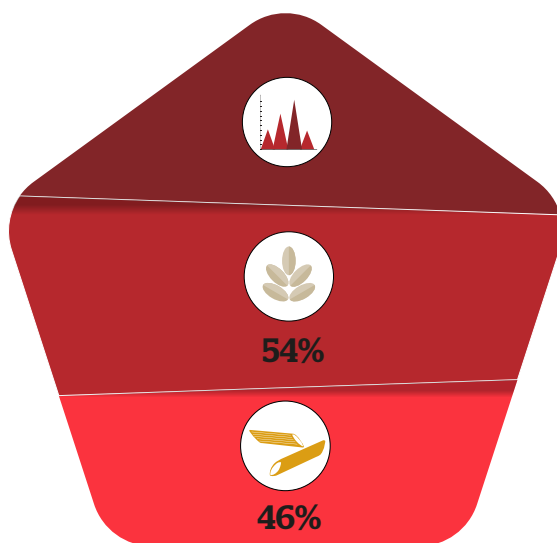
**ÁREAS DE NEGOCIO**

## ÁREAS DE NEGOCIO Y SU EVOLUCIÓN EN 2015

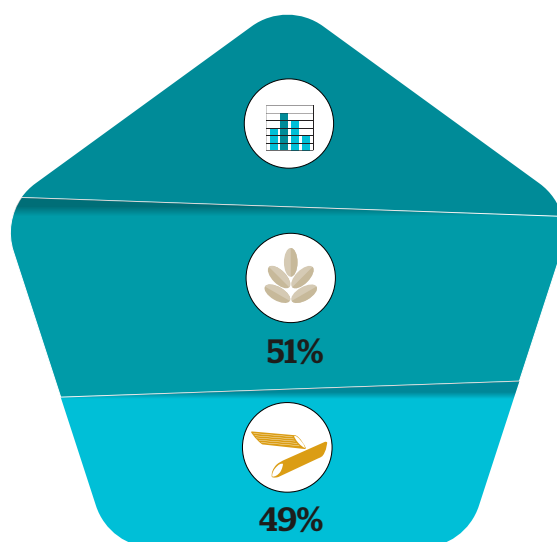
Las áreas principales de negocio de Ebro Foods son el arroz y la pasta.

Dentro de ellas, Ebro desarrolla su modelo de negocio con las diferentes tecnologías que existen: seco, fresco, cocinado y congelado.

Además de en arroz y pasta, el Grupo desarrolla también su actividad en la producción y comercialización de productos de alto valor añadido en los siguientes ámbitos: salsas, *ready meals*, patata fresca y otros territorios conexos.

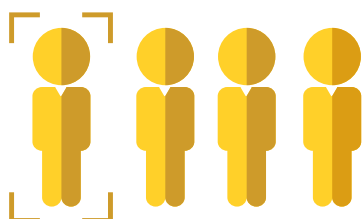
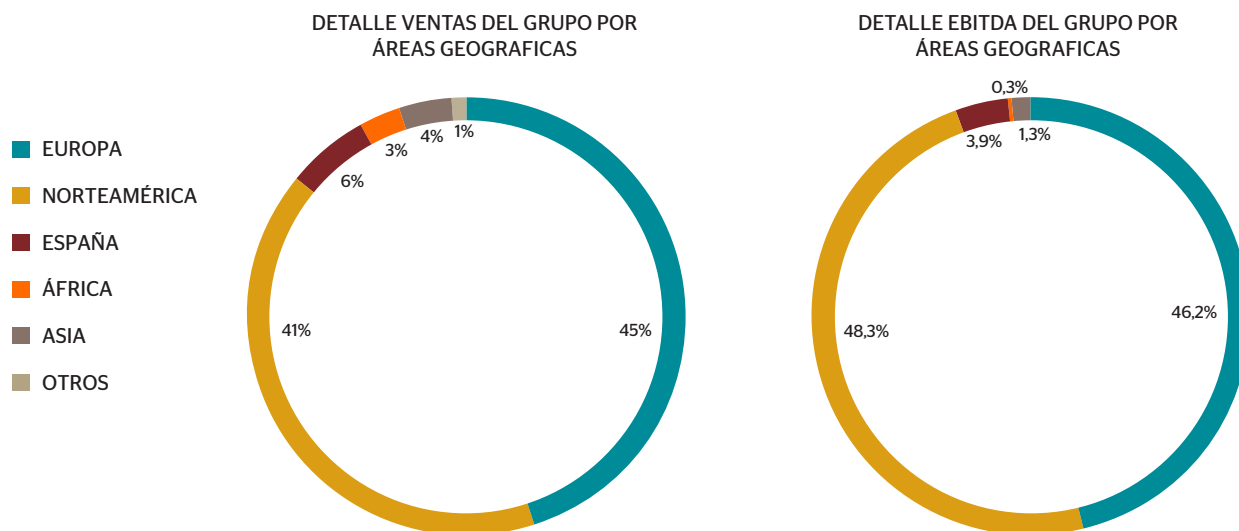


DETALLE EBITDA DEL GRUPO POR ÁREAS DE NEGOCIO



DETALLE VENTAS DEL GRUPO POR ÁREAS DE NEGOCIO





**PLANTILLA MEDIA  
EBRO FOODS**  
5.808 trabajadores

<b>DETALLE DE PLANTILLA DEL GRUPO POR ÁREAS DE NEGOCIO</b>	
Arroz	48,97%
Pasta	50,00%
Holding	1,03%

## EVOLUCIÓN DEL GRUPO EN 2015

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

Durante 2015 se ha consolidado la recuperación en la Eurozona pese a que el ritmo de crecimiento se mantiene en un modesto 1,5% del PIB interanual. La base de la recuperación es un crecimiento de la demanda interna (crecimiento del 11% en la matriculación de automóviles) impulsada por una política monetaria expansiva con tipos de interés cerca del cero que ha dado un respiro a la capacidad de financiación de las pequeñas y medianas empresas y un precio del petróleo en mínimos de la última década que libera recursos de los consumidores y empresas. Pese a la mejora experimentada, que se refleja en mayores niveles de empleo y de confianza del consumidor, al cierre del año se mantienen diversas incertidumbres políticas (Brexit, inestabilidad política en algunos países de la Unión) y sociales (crisis de los refugiados, envejecimiento de la población) que sumados a los problemas que atraviesan las economías emergentes pueden suponer un freno al crecimiento.



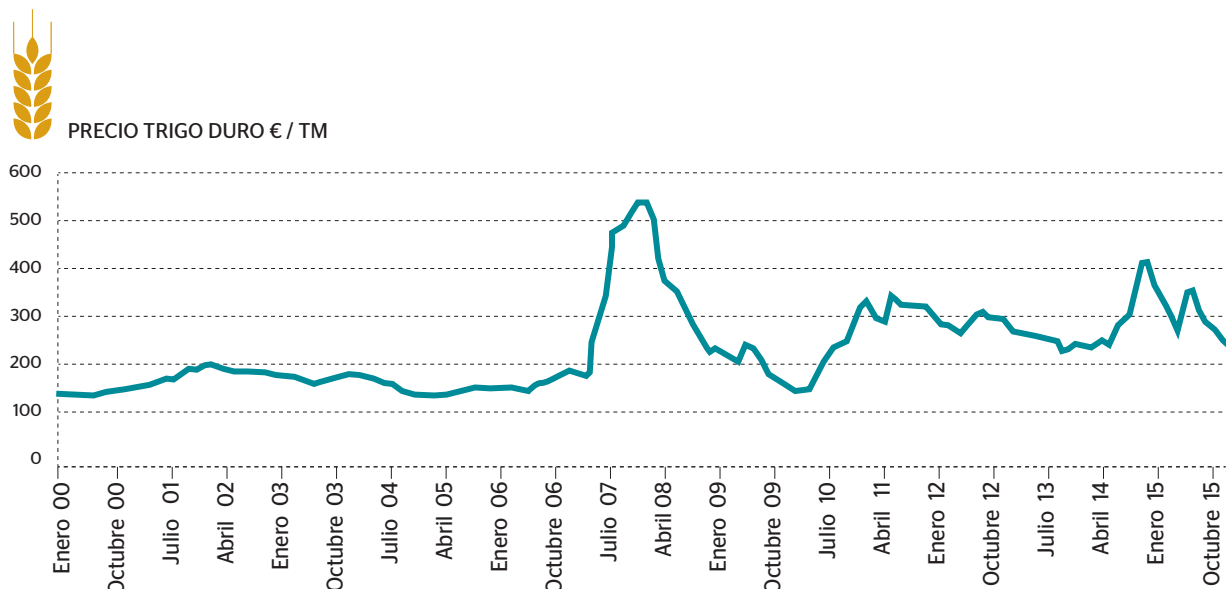
Estados Unidos mantiene la buena tendencia de los últimos dos años. Con un crecimiento anual del PIB del 2,5% (el mayor desde el inicio de la crisis) y una tasa de desempleo en torno al 5%, su economía continúa creciendo por encima de la mayoría de las naciones desarrolladas. El impulso proviene fundamentalmente de la demanda interna donde el consumidor ha superado la desconfianza de años anteriores y se observa un progresivo incremento de la renta disponible aunque persistan algunas tensiones en la distribución de la misma. La subida de tipos realizada por la Reserva Federal marca la senda de la normalización y no debería tener una incidencia negativa salvo en las exportaciones afectadas por la revalorización del dólar y la debilidad de las economías emergentes.

Como indicamos el año anterior los años de incertidumbre y las elevadas tasas de desempleo han dejado su peaje en forma de cambios en los patrones de consumo. En general el consumidor se ha vuelto más cauto: compra menos, más barato y ha modificado sus preferencias hacia marcas blancas de calidad o productos con marca pero a buen precio, productos frescos, gourmet y bio con buena relación calidad precio. Otras tendencias incluyen el crecimiento de los supermercados de proximidad y la aparición de nuevos actores (virtuales) en el mercado de distribución. Todas ellas indican la búsqueda de una experiencia saludable y placentera en la compra pese a mantener un presupuesto ajustado.

Finalmente, conviene no olvidar factores que influyen en los patrones de consumo como: el envejecimiento de la población en las economías desarrolladas, la reducción de la unidad familiar y nuevas formas de cocinar o consumir los alimentos (bajo pedido, en terminales de *vending*, el snack como sustitutivo de una comida...), la imparable penetración de Internet que permite la comparación de precios y características y la aparición de un número creciente de automatismos que pueden cambiar los hábitos de compra y consumo de alimentos (coches sin piloto, drones...). Progresivamente (todavía predomina el consumidor tradicional) el productor debe adaptar y especializar su oferta y el distribuidor ofrecer una experiencia de compra diferente.

Como todas las materias primas, los mercados de grano vivieron un año con previsiones de stock en máximos y tendencia estable o a la baja. El índice mundial de materias primas agrícolas descendió por cuarto año consecutivo desde sus máximos de 2011 y los ratios mundiales que miden el % de stock sobre el consumo anual de los principales granos (maíz, trigo y arroz) se mantuvieron claramente por encima de la media de los últimos 10 años.

El año pasado presentábamos el siguiente gráfico de la evolución del precio del trigo duro que habla de la creciente volatilidad de un mercado singularmente estrecho.



Fuente: elaboración propia

Durante este ejercicio los precios cayeron desde comienzo del año desde niveles próximos a 400 €/TM hasta los 280 €/TM a medida que se acercaba la nueva cosecha. En el mes de junio surgieron noticias de un posible menor rendimiento de la cosecha en Europa por el descenso en las lluvias de primavera que desencadenaron una nueva escalada en los precios que, al no confirmarse, se desinfló hasta los 265 €/TM de final de año.

La producción mundial de arroz en 2015 bajó un 0,5% en su conjunto afectada por fenómenos climatológicos adversos (fenómeno de "El Niño") y desincentivada por los bajos precios registrados en general. Por su parte, el comercio mundial durante 2015 descendió también (2%) respecto del record registrado el año precedente, como consecuencia de cierto retraimiento de la demanda. Los precios mundiales del arroz siguieron una senda bajista a lo largo del año, con mayor incidencia en ciertas variedades de arroz aromático.

En Norteamérica, la cosecha 14/15 fue muy abundante y los precios permanecieron bajos. Sin embargo, la nueva cosecha 15/16 es de peor calidad y menor volumen que la anterior, lo que ha derivado en un mayor coste durante el último trimestre del año.

## RESULTADOS DEL GRUPO

A continuación se presentan las magnitudes más significativas del Grupo:

DATOS CONSOLIDADOS	2013	2014	2014-2013 <sup>2</sup>	2015	2015-2014	TAMI 2015-2013
Venta Neta	1.956.647	2.120.722	8,4%	2.461.915	16,1%	12,2%
EBITDA	282.392	287.251	1,7%	314.724	9,6%	5,6%
% sobre Venta neta	14,4%	13,5%		12,8%		
EBIT	226.356	227.242	0,4%	246.314	8,4%	4,3%
% sobre Venta neta	11,6%	10,7%		10,0%		
Beneficio Antes Impuestos	210.646	215.749	2,4%	229.722	6,5%	4,4%
% sobre Venta neta	10,8%	10,2%		9,3%		
Impuestos	(69.157)	(64.407)	6,9%	(79.034)	(22,7%)	6,9%
% sobre Venta neta	(3,5%)	(3,0%)		(3,2%)		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	141.489	151.342	7,0%	150.688	(0,4%)	3,2%
% sobre Venta neta	7,2%	7,1%		6,1%		
Resultado neto de operaciones discontinuadas	(7.507)	(2.223)	(70,4%)		(100,0%)	(100,0%)
% sobre Venta neta	(0,4%)	(0,1%)				
Resultado Neto	132.759	146.013	10,0%	144.846	(0,8%)	4,5%
% sobre Venta neta	6,8%	6,9%		5,9%		
Circulante medio	420.517	442.036	(5,1%)	482.300	(9,1%)	
Capital empleado	1.286.515	1.363.346	(6,0%)	1.579.447	(15,9%)	
ROCE (1)	17,7	16,7		15,6		
Capex (2)	61.308	67.123	9,5%	81.466	21,4%	
Plantilla media	4.665	5.189	11,2%	5.759	11,0%	

	31-12-13	31-12-14	2014-2013	31-12-15	2015-2014
Recursos Propios	1.705.757	1.849.485	8,4%	1.966.259	6,3%
Deuda Neta	338.291	405.617	19,9%	426.280	5,1%
Deuda Neta Media	260.820	333.178	27,7%	424.940	27,5%
Apalancamiento (3)	0,15	0,18		0,22	
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>2.772.680</b>	<b>3.162.068</b>		<b>3.403.676</b>	

(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** aumenta un 16,1% año sobre año con un incremento de los volúmenes significativo, un impacto de la evolución del tipo de cambio del dólar estimado en 181 millones de euros y un efecto por cambio de perímetro de 105 millones de euros.

La **generación de recursos, EBITDA**, aumenta un 9,6% con una aportación de los nuevos negocios de 8,3 millones de euros y un impacto por la variación de tipo de cambio estimado en 23 millones de euros. El comportamiento ha sido especialmente positivo en el segmento arroz, en el que se han batido records de rentabilidad, mientras que para la actividad de pasta ha sido de nuevo un año difícil luchando con la volatilidad del trigo duro y el necesario traslado del sobre coste de aprovisionamiento (año sobre año estimado en 54 millones de euros) en el primer semestre del ejercicio.

La rentabilidad medida con el ratio EBITDA/Ventas desciende al 12,8% debido íntegramente al comportamiento del Área pasta por el estrechamiento de márgenes originado por el encarecimiento de la materia prima, parcialmente equilibrado con un mayor volumen, y el impacto todavía negativo del negocio de pasta fresca en Canadá y Estados Unidos que se encuentra en fase de relanzamiento con rentabilidades por debajo de la media del resto de negocios.

El **Resultado Neto en Gestión Continuada** retrocede un 0,4% pese a la mejora del resultado recurrente debido a una combinación de efectos con origen en el año anterior: impacto positivo por un menor gasto no recurrente (registro en 2014 de la pérdida por deterioro del Fondo de Comercio correspondiente a la Unidad Generadora de Efectivo ARI - American Rice - por 11,1 millones de euros); impacto negativo por la ausencia del resultado financiero de la venta de la participación en Deoleo 14,0 millones de euros, y por las variaciones producidas en el gasto por Impuesto de Sociedades (ver Nota 25 de las Cuentas Anuales).

El **ROCE** retrocede hasta el 15,6% fruto íntegramente de la menor rentabilidad del negocio de pasta en Estados Unidos y Canadá.

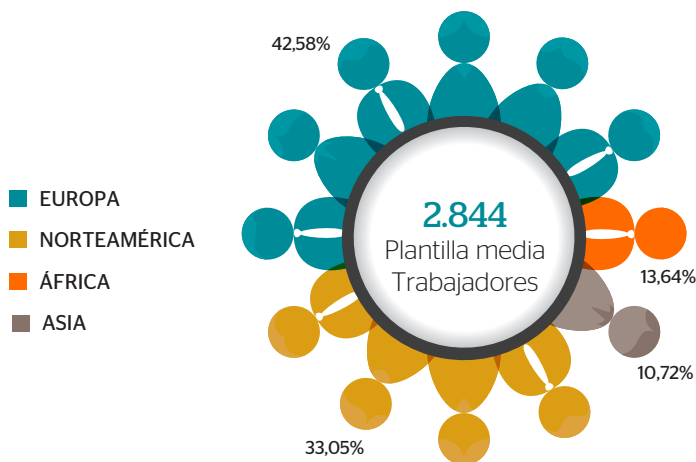
El **Resultado de Operaciones Discontinuas** incluye el resultado neto procedente de la venta de negocios y los de sus operaciones hasta la fecha efectiva de venta. En este caso el resultado de los ejercicios anteriores corresponde a la actividad de pasta en Alemania y el resultado de la venta tal y como se detalla en la Nota 7 de las Cuentas Anuales consolidadas.

# Arroz

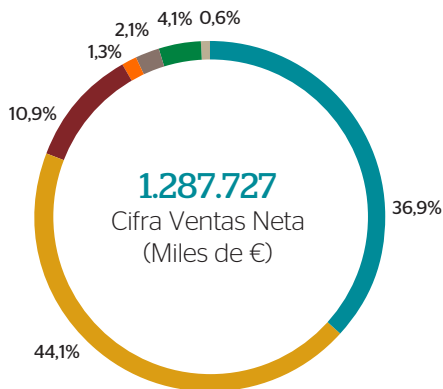


Es el área de negocio en la que el grupo ostenta la posición de líder mundial. Sus orígenes en España se remontan al año 1950 y es a partir del año 1986 cuando comienza su expansión internacional con la adquisición de marcas y compañías líderes en Europa, Estados Unidos y Canadá. Presentes hoy también en el continente africano y asiático, la actividad de la división se desarrolla a través de un amplio portfolio de marcas y productos líderes en su categoría. Esta área de negocio supone el 51% de las ventas de Ebro.

## DETALLE DE PLANTILLA DE LA DIVISIÓN DE ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



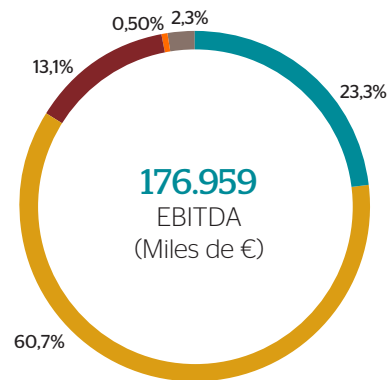
## DESGLOSE DE VENTAS NETAS DE LA DIVISIÓN DE ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



■ EUROPA  
■ ASIA

■ NORTEAMÉRICA  
■ ORIENTE MEDIO

## DESGLOSE DE EBTDA DE LA DIVISIÓN DE ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



■ ESPAÑA  
■ OTROS

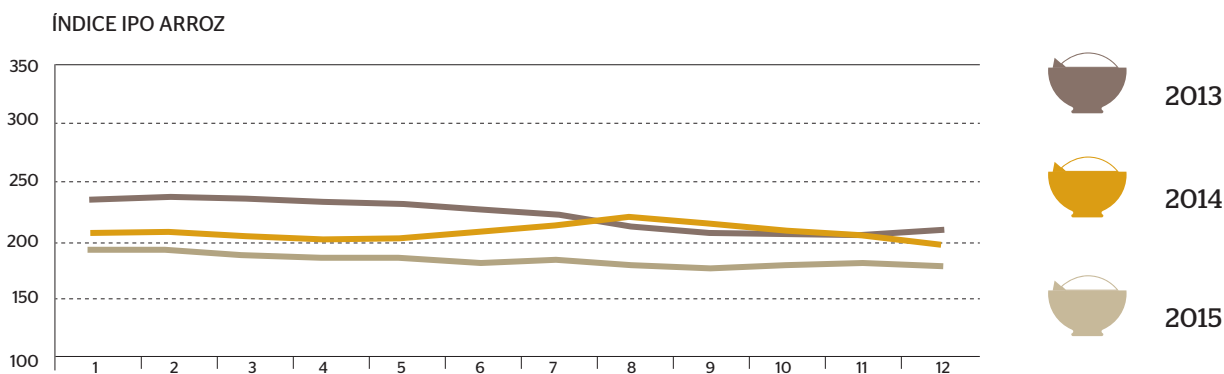
■ ÁFRICA

## EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO ARROCERO EN 2015

NEGOCIO ARROZ	2013	2014	2014-2013	2015	2015-2014	TAMI 2015-2013
Venta Neta	1.090.459	1.139.697	4,5%	1.287.726	13,0%	8,7%
EBITDA	137.627	148.828	8,1%	176.959	18,9%	13,4%
% sobre Venta neta	12,6%	13,1%		13,7%		
EBIT	110.156	121.789	10,6%	147.509	21,1%	15,7%
% sobre Venta neta	10,1%	10,7%		11,5%		
Circulante medio	329.938	339.882	(3,0%)	360.709	(6,1%)	
Capital empleado	751.292	767.771	(2,2%)	861.763	(12,2%)	
ROCE	14,8	15,9		17,1		
Capex	21.186	32.440	53,1%	39.555	21,9%	

Miles de euros

Tal y como se indica en los comentarios sobre el entorno, la tendencia general del mercado fue de estabilidad de precios con una producción mundial y un nivel de stock que descendió ligeramente pero todavía en la parte alta del registro histórico.



En Estados Unidos la cosecha 14/15 fue muy abundante (+10% sobre 2013/14) lo que redujo el diferencial de precios del US l/g respecto a otros orígenes y permitió aumentar las exportaciones. Sin embargo, la cosecha actual en las variedades de arroz largo es menor (y de inferior calidad) por una menor superficie plantada y un menor rendimiento de la misma, lo que introduce cierta incertidumbre en los precios. Las variedades cortas y medias no han experimentado cambios significativos por lo que un holgado ratio de existencias respecto al uso permite que la senda de precios se mantenga a la baja.

## PRECIOS CAMPAÑA EEUU

### AGOSTO - JULIO

\$/CWT	15/16*	14/15	13/14	12/13
Precio medio	12,5-13,3	13,4	16,3	14,9
Grano largo	11-11,6	11,9	15,4	14,4
Grano medio	16,1-16,9	18,3	19,2	16,7

Fuente USDA

\* Rango aproximado

Respecto a otros orígenes no se produjeron cambios relevantes, con precios estables o a la baja en los arroces largos de origen asiático y mercados estables en las variedades aromáticas. También en este caso la campaña 15/16 en curso supone una producción menor de Tailandia e India, grandes exportadores asiáticos aunque el primero de los países arrastra un elevado stock de intervención de al menos tres campañas cuya calidad es discutible, pero que sirve como colchón para la fijación de precios con este origen. La evolución a la baja de los precios de arroces con origen asiático unido a dos últimas campañas europeas con rendimientos por debajo de la media y con precios elevados hace que este origen sea poco competitivo.

Las **ventas** aumentaron íntegramente vía volumen y evolución del US\$ ya que los precios se mantuvieron estables o ligeramente a la baja, en línea con los pagados en origen. Destaca:

- ❖ Consolidación del negocio de ingredientes que sustituye una oferta tradicional de escaso valor añadido por un producto situado en la parte alta de la cadena de valor y que ha crecido un 15%.
- ❖ Progresiva sustitución de la gama de productos tradicional por aquellos lanzados en los últimos años y de modo particular Sabroz y Vasitos que en España crecen año contra año en un 11,6% y 19,6% en volumen y permite mantener cuotas y ventas en valor.
- ❖ Gran comportamiento de Riviana en Estados Unidos en todas sus referencias y marcas. Líderes en el mercado con 22,3% en volumen en un mercado que crece al 2,9% anual (*Nielsen XAOC scantrack 52 semanas*)
- ❖ Buena evolución de ARI - American Rice - que con la mejora relativa en los precios de arroz largo americano y, pese a la escasez de arroces tejanos, ha competido en mejores condiciones con su marca Abu Bint en Oriente Medio.

El **EBITDA** aumenta un 18,9% interanual. Este incremento es superior a la de la cifra de ventas lo que implica una mejor rentabilidad (13,7% de margen frente al 13,1% del año anterior). Además del buen comportamiento de las ventas una adecuada política de aprovisionamiento ha permitido mejorar ligeramente la rentabilidad. La inversión publicitaria aumentó significativamente en 9 millones de euros, en su práctica totalidad en Estados Unidos aprovechando la excelente posición en el mercado.

Riviana mantiene una excelente progresión con un nuevo record de generación de recursos hasta los 107 millones de dólares de los que sólo una pequeña parte corresponden a la incorporación de los activos de Rice Select (1,4 millones de US\$) que supone ampliar nuestro catálogo con variedades locales aromáticas, orgánicas, Ancient Grains y cuscús. ARI también mejoró su rentabilidad pese a mantenerse los problemas con los arroces tejanos que merman la productividad de su planta en Freeport.



En Europa el entorno es muy complejo. La Distribución continúa avanzando en su proceso de concentración (en Francia se están fusionando 3 distribuidores, en Bélgica-Holanda Ahold & Delhaize, y en Alemania sigue el proceso concentrador entre Edeka y Rewe) y aunque el mercado parece que comienza a relajarse, todavía se observa una importante actividad promocional y unos diferenciales de precio muy altos entre las MDD y las marcas de fabricante. Para afrontar esta situación hemos continuado apostando por una fuerte innovación y el apoyo de nuestras marcas, lo que nos ha permitido crecer en Holanda, Portugal y Finlandia y mantener nuestra posición en Bélgica y Alemania. Pese a las dificultades hemos mantenido el resultado con un ligero incremento de la inversión publicitaria (+1,7 millones de euros).

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

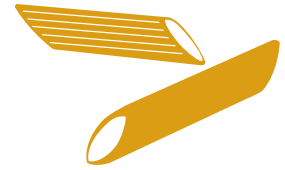
	2013	2014	%	2015	%
España	31.474	28.539	38,9	23.191	32,2
Europa	33.454	40.873	55,7	41.307	57,4
Otros	2.100	3.916	5,3	7.522	10,4
<b>TOTAL EBITDA</b>	<b>67.028</b>	<b>73.328</b>	<b>100</b>	<b>72.020</b>	<b>100</b>

Destaca el crecimiento de otros orígenes, producto de la completa recuperación de nuestro negocio en Puerto Rico que después de años de trabajo para su puesta en valor ha sido vendido en enero de 2016 y el aumento de la actividad del negocio en la India. El mercado español ha defendido sus posiciones sustituyendo segmentos tradicionales copados por la marca de distribuidor con una amplia gama de nuevos productos. No obstante ha reducido su rentabilidad por la menor competitividad de la cosecha nacional, durante los dos últimos años, frente a otros orígenes.

El **ROCE** del Área aumenta significativamente por la mayor rentabilidad de negocio en Estados Unidos, incluyendo la corrección de la valoración de los activos de ARI realizada el año anterior.

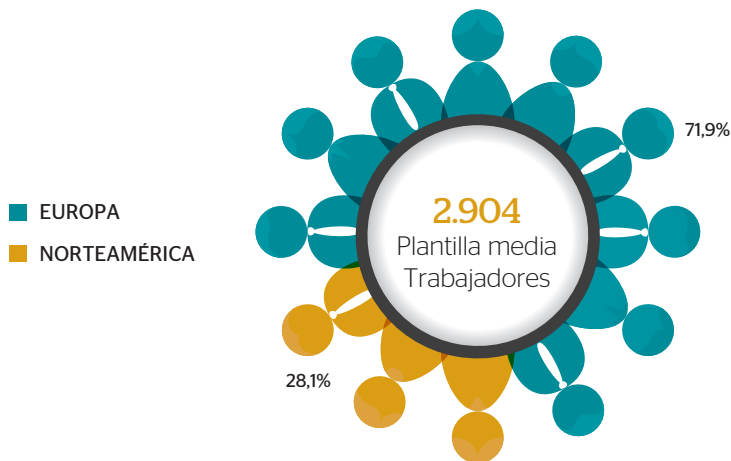
Las principales inversiones (**CAPEX**) acometidas en el Área corresponden a un nuevo almacén de productos congelados (1,6 millones de euros), nueva línea de producción de harinas e ingredientes (2,9 millones de euros), ampliación de las instalaciones en la India (1,8 millones de euros), ampliación de las plantas de Ámsterdam y Amberes (2 millones de euros), finalización de la ampliación del molino de Algemesí (2,5 millones) y la continuación de los trabajos de instalación de una nueva línea de producción de pasta sin gluten en Memphis por 7,3 millones de euros (realizada en esta fábrica pero que dará servicio al Área Pasta).

# Pasta, salsas y otros

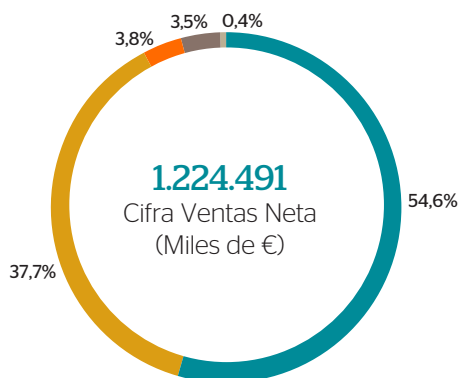


Esta división está representada por las sociedades New World Pasta (compañía líder en Estados Unidos y Canadá), Panzani (nº1 en Francia en los sectores de pasta seca y fresca, salsas, cuscús y sémola) y Pastificio Lucio Garofalo (Italia). Además de en estos países, las marcas del grupo están presentes también en otras áreas geográficas como Bélgica, Hungría, Reino Unido, Argelia, Emiratos Árabes Unidos, República Checa y Rusia, de modo que en apenas diez años Ebro se ha situado como el segundo fabricante mundial de pasta. El conjunto del negocio representa hoy el 49% del total del grupo.

## DETALLE DE PLANTILLA DE LA DIVISIÓN PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



## DESGLOSE DE VENTAS NETAS DE LA DIVISIÓN DE PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



■ EUROPA

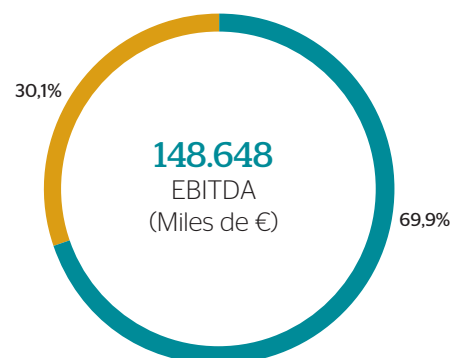
■ NORTEAMÉRICA

■ ÁFRICA

■ ASIA

■ OTROS

## DESGLOSE DE EBITDA DE LA DIVISIÓN DE PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



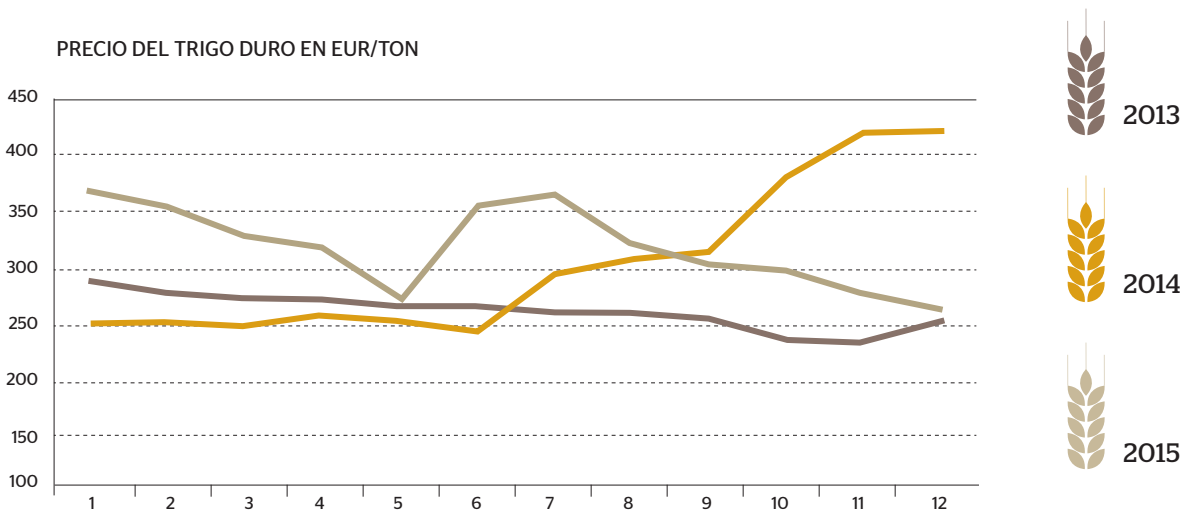
## EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DE PASTAS Y SALSAS EN 2015

NEGOCIO PASTA	2013	2014	2014-2013	2015	2015-2014	TAMI 2015-2013
Venta Neta	915.120	1.029.294	12,5%	1.224.491	19,0%	15,7%
EBITDA	152.955	146.317	(4,3%)	148.647	1,6%	(1,4%)
% sobre Venta neta	16,7%	14,2%		12,1%		
EBIT	125.725	114.397	(9,0%)	110.477	(3,4%)	(6,3%)
% sobre Venta neta	13,7%	11,1%		9,0%		
Circulante medio	76.369	94.810	(24,1%)	107.261	(13,1%)	
Capital empleado	508.429	578.767	(13,8%)	691.071	(19,4%)	
ROCE	25,7	20,5		16,1		
Capex	38.720	34.249	(11,5%)	40.683	18,8%	

Miles de euros

Durante el segundo semestre de 2014 los precios del trigo duro experimentaron un rally alcista que encontró su punto culminante en noviembre cuando se superaron los 400 €/ MT. A partir de este punto, con la cosecha 2015/16 a la vista y buenas perspectivas de los países productores se recobró la mesura y el precio comenzó a descender hasta los niveles de final de 2015 (265 €/TM), no sin antes dar muestras de la volatilidad que en los últimos años acompaña a este mercado.

Los calores de la primavera en los países productores europeos hicieron temer una irrigación insuficiente y, por tanto, un segundo año con cosechas de pobre calidad. Finalmente este temor no se concretó, la cosecha francesa fue buena (+18%) y los precios retornaron a la senda bajista hasta final de año con adecuados niveles de stock.



**LAS VENTAS** crecieron un 19%, en su mayoría por el traslado a los precios de venta del incremento en el coste de la materia prima, el impacto de la revalorización del US\$ en nuestro negocio americano, la incorporación de un año completo de Garofalo (72 millones de euros) y la incorporación del negocio de Roland Monterrat durante tres meses (19 millones de euros).

#### **Por mercados geográficos:**

- ❖ En Francia nuestras ventas de pasta seca crecieron un 4,6% para alcanzar un 37,1% de cuota en volumen de distribución moderna, en una categoría que decrece al 1,5%. El crecimiento en ventas y participación de mercado se ha extendido también a las pastas frescas (+2,3% y 39,4% del mercado). Una parte relevante de este crecimiento se apoya en las innovaciones donde destaca la nueva pasta seca con calidad fresca (1.300 toneladas vendidas) y el crecimiento en un 22% de las ventas de gnocchi para sartén cuya gama siguió ampliándose.
- ❖ Garofalo tuvo un comportamiento excelente. Lidera claramente el mercado de pasta premium en Italia (un segmento en crecimiento mientras que el total disminuyó un 4,5%) con un 4,8% en volumen y un 7,3% en valor del mercado y ya se distribuye en Francia, Alemania y Holanda a través de nuestra red comercial.
- ❖ Estados Unidos: además de un mercado en retroceso (-2,0% en volumen), la división tuvo un mal debut de año ya que el encarecimiento de las materias primas acentuó las tensiones en un mercado ya tensionado por la guerra de precios y una abundante promoción. A esta coyuntura desfavorable se sumó la tendencia a la baja del segmento de salud que engloba pastas integrales, enriquecidas con fibra y vegetales, bajas en calorías y sin gluten y en el que tenemos una posición relevante. La apuesta por renovar la categoría salud con el lanzamiento de nuevos productos sin gluten y otros con base en quinoa y otros "*ancient grains*" hizo posible que al final del ejercicio comenzara a observarse un repunte de las ventas que sitúa la cuota en volumen de New World Pasta en el 19,4% del mercado.
- ❖ Canadá: el mercado de pasta seca disminuyó en volumen (-4%) pero creció en valor (9%) fruto de la adecuada traslación de precios del coste del trigo. Al igual que en Estados Unidos se observa una tendencia a la baja en el consumo de pastas saludables excepto por las referencias sin gluten. Nuestra filial Catelli Foods continúa liderando el mercado con un 34,0% de cuota en volumen. Respecto al mercado de pasta fresca su crecimiento fue del 3,2% en volumen y 4,3% en valor y Olivieri mantiene el liderazgo con un 45,9% de cuota, pese al aumento de la competencia en productos con marca de fabricante y distribuidor.

El **EBITDA** crece un 1,6 % y queda prácticamente plano en términos trianuales pese a la contribución positiva de Garofalo que aportó 17,4 millones de euros (7,4 millones en seis meses del año anterior). El incremento de costes de la materia prima se ha estimado en 54 millones de euros y ha supuesto una seria barrera a la rentabilidad de este negocio, especialmente en Estados Unidos La inversión publicitaria aumentó en 6,2 millones por la actividad de Garofalo a año completo.

Francia aumentó su aportación levemente hasta los 87,8 millones (Roland Monterrat contribuye desde octubre con 1,7 millones) a pesar de las tensiones originadas por los costes de aprovisionamiento gracias al aumento del volumen vendido y una potente política de liderazgo comercial con lo que minimizó el impacto negativo de la subida de los coste del producto.

Menor suerte ha tenido New World Pasta con una disminución de la rentabilidad fruto de un menor volumen de ventas en el segmento saludable y las dificultades de repercutir las subidas del trigo dada la fuerte competencia en precios. Otro factor que ha influido en esta caída de la rentabilidad ha sido la devaluación en un 23% del dólar canadiense ya que aproximadamente un 25% de los recursos de este subgrupo se generan en esta moneda (Catelli).

El negocio de pasta fresca y salsas comercializado bajo la marca Oliveri mantuvo sus dificultades al desarrollar la competencia una estrategia comercial muy agresiva derivada de un incremento de capacidad. Producto de esta estrategia Olivieri vio erosionada su actividad con uno de nuestros clientes en dos provincias de Canadá al tiempo que aumentó la presión promocional en este segmento. En respuesta a este reto, Olivieri ha aumentado los acuerdos de exclusividad y de producción de marca de distribuidor a fin de garantizar un adecuado volumen de producción en el medio plazo que asegure la rentabilidad a medio y largo plazo y permita recuperar posiciones a partir de la innovación, la mejora de sus procesos y la renovación de sus marcas, objetivos plasmados en su Plan Estratégico a cinco años.

El **ROCE** del Área retrocede hasta el 16,1% por la menor rentabilidad de la pasta en Estados Unidos y Canadá.

El **CAPEX** se concentra en las instalaciones para mejorar la capacidad y productividad de productos frescos en Communay (alrededores de Lyon, 8,5 millones de euros, para una inversión hasta la fecha de 31,5 millones), equipos para ampliar la capacidad en las plantas de pasta seca 5,5 millones en Europa, implantación del módulo productivo de SAP para productos frescos 1 millón de euros, ampliaciones de productividad en la plantas de sémola 2,4 millones de euros, nueva línea de empaquetado de pasta corta en St. Louis (EE.UU.) 1,4 millones de euros, nueva empaquetadora en Winchester (EE.UU.) 1 millón de euros, y nueva línea de pasta fresca en Hamilton (Canadá) 1,9 millones de euros.

