



Pág. 1
PRINCIPALES INDICADORES 2016



Pág. 5
MAGNITUDES FINANCIERAS



Pág. 7
CARTA DEL PRESIDENTE

Pág. 2
PRESENCIA GLOBAL



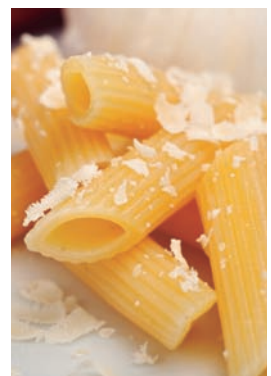
Pág. 10
LA COMPAÑÍA



Pág. 21
MODELO DE GOBIERNO



Pág. 33
MODELO DE NEGOCIO



Pág. 46
ÁREAS DE NEGOCIO
EN 2016

Principales indicadores 2016

NEGOCIO

25 Sociedades
80 Países
47 Fábricas
72 Marcas

COMPROMISO SOCIAL

2.107.837 € en donaciones de alimentos
597.000€ en programas sociales
61 proyectos desarrollados
58.749 beneficiarios
Premio Fidelidad 2016 otorgado por la FESBAL

ECONÓMICOS (MILLONES €)

2.459,246 Ventas netas
344,1 EBITDA
169,7 Resultado Neto
83 Pago de dividendos

CAPITAL HUMANO

Plantilla media total: 6.184
72,07% Hombres
27,93% Mujeres
130.789 horas impartidas de formación

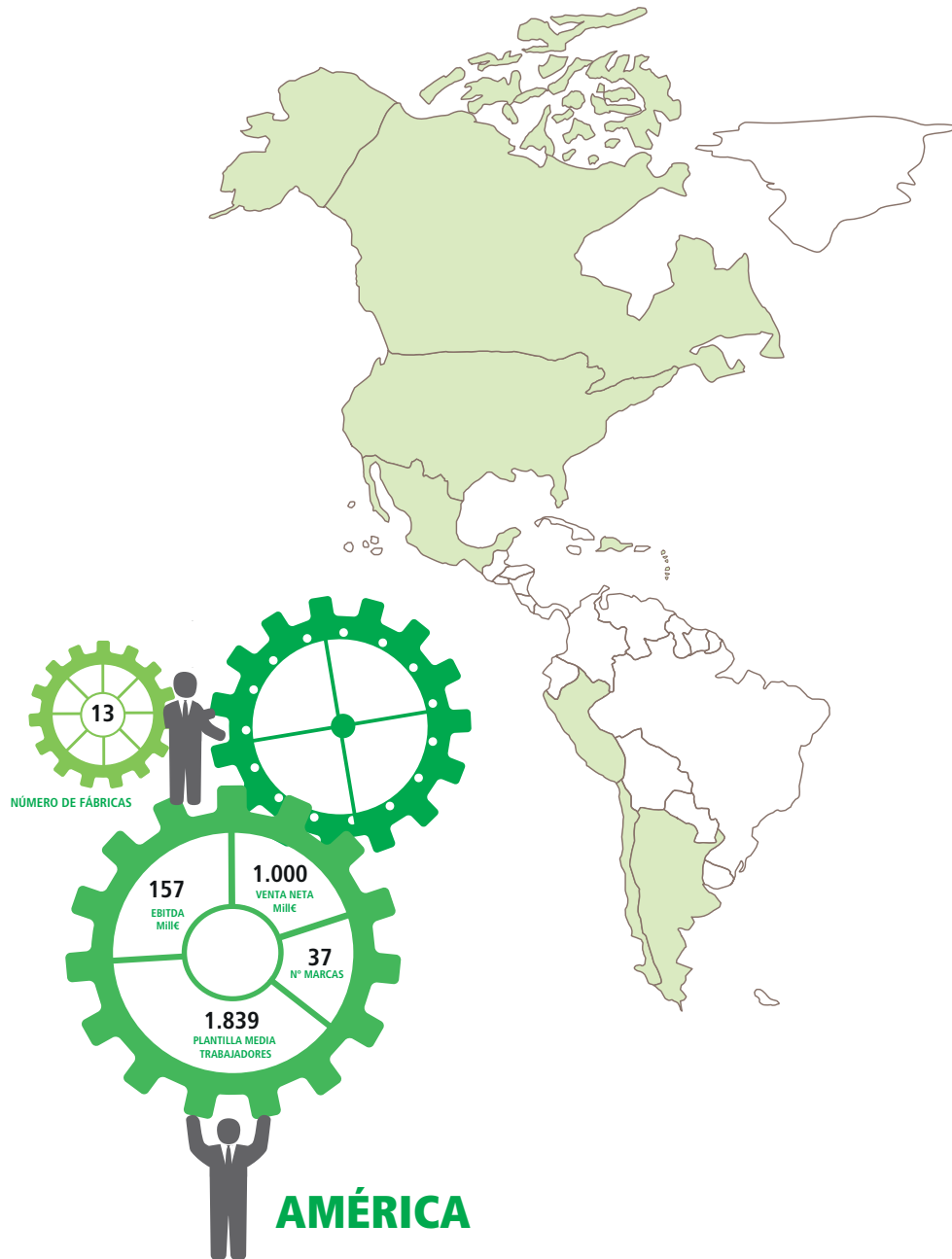
MEDIOAMBIENTE

3.825.701€ Gasto + Inversión
1,56 Intensidad energética
0,1 Intensidad de emisiones GEIS
Premio Valores del Papel otorgado por ASPAPEL



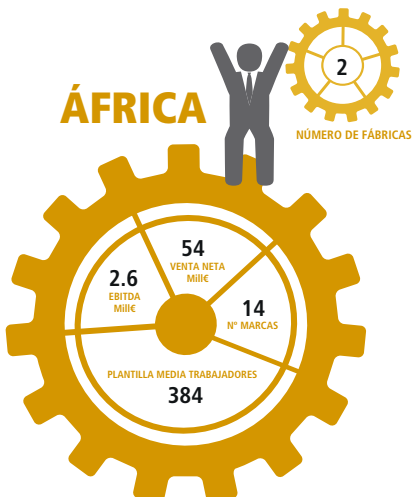
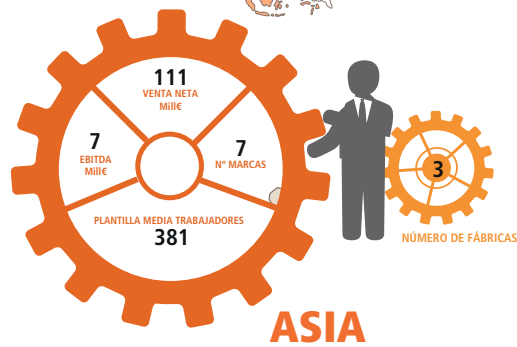
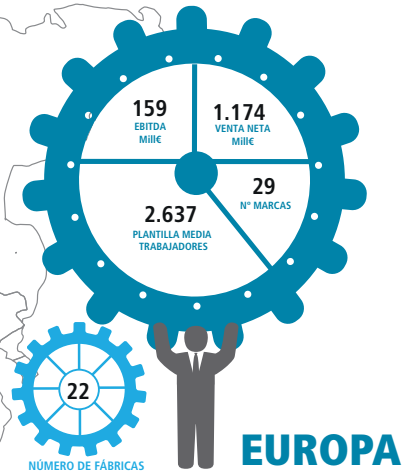
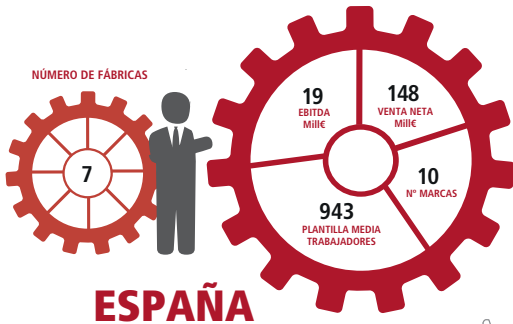
Presencia global

Principales indicadores por continente



Presencia global

Principales indicadores por continente





Países con Presencia Comercial e Industrial

ALEMANIA

BÉLGICA

CANADÁ

DINAMARCA

EGIPTO

ESPAÑA

ESTADOS UNIDOS

FRANCIA

HOLANDA

INDIA

ITALIA

MARRUECOS

PORTUGAL

REINO UNIDO

TAILANDIA



Otros países con Presencia Comercial



Bahamas

San Martín

Panamá

Jamaica

Belice

Barbados

Colombia

Haití

Perú

México

Curazao

Santa Lucía

Trinidad y Tobago

Brasil

Chile



Austria

Hungría

Rusia

Rep.Checa

Eslovaquia

Estonia

Lituania

Islandia

Finlandia

Rumanía

Ucrania

Polonia

Suiza

Suecia

Grecia



Ghana

Libia

Argelia

Angola

Sudán

Madagascar

Rep. del Congo

Isla Reunión

Mozambique

Guinea

Benín

Mauritania

Yibuti

Túnez

Mauricio

Senegal

Níger

Costa de Marfil

Gabón

Burkina Faso

Sudáfrica

Turquía



Emiratos Árabes Unidos

Jordania

Kuwait

Arabia Saudí

Siria

Yemen

Líbano

Israel

Qatar

Bahrein

Oman

Japón

Corea del Sur

Taiwan

Indonesia

Camboya

Magnitudes financieras

Datos consolidados (000€)

	2014	2015	2015-2014	2016	2016-2015	CAGR 2016-2014
Venta Neta	2.120.722	2.461.915	16,1%	2.459.246	(0,1%)	7,7%
EBITDA	287.251	314.724	9,6%	344.141	9,3%	9,5%
EBIT	227.242	246.314	8,4%	267.308	8,5%	8,5%
Resultado Operativo	217.377	242.377	11,5%	264.608	9,2%	10,3%
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	151.342	150.688	(0,4%)	175.819	16,7%	7,8%
Resultado neto de operaciones discontinuadas	(2.223)	0	(100,0%)	0	0	(100,0%)
Resultado Neto	146.013	144.846	(0,8%)	169.724	17,2%	7,8%
Circulante medio	442.036	482.300	(9,1%)	461.991	4,2%	
Capital empleado	1.363.346	1.579.447	(15,9%)	1.611.272	(2,0%)	
ROCE ⁽¹⁾	16,7	15,6		16,6		
Capex ⁽²⁾	67.123	81.466	21,4%	107.725	32,2%	
Plantilla media	5.189	5.759	11,0%	6.195	7,6%	

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

2) Capex como salida de cajade inversión

Datos bursátiles (000€)

	2014	2015	2015-2014	2016	2016-2015
Número de Acciones	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización Bursátil al cierre	2.109.495	2.780.348	31,8%	3.063.460	10,2%
BPA	0,95	0,94	(0,8%)	1,10	17,2%
Dividendo por acción	0,50	0,66	32,0%	0,54	(18,2%)
VTC por acción	12,02	12,78	6,3%	13,51	5,8%
Recursos Propios	1.849.485	1.966.259	6,3%	2.079.326	5,8%
Deuda Neta	405.617	426.280	(5,1%)	443.206	(4,0%)
Deuda Neta Media	333.178	424.940		404.137	
Apalancamiento ⁽³⁾	0,18	0,22		0,19	
Activos Totales	3.162.068	3.403.676	7,6%	3.645.478	7,1%

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

Magnitudes financieras

Negocio arroz (000€)

	2014	2015	CAGR 2015-2014	2016	2016-2015	CAGR 2016-2014
Venta Neta	1.139.697	1.287.726	13,0%	1.283.853	(0,3%)	6,1%
EBITDA	148.828	176.959	18,9%	196.264	10,9%	14,8%
EBIT	121.789	147.509	21,1%	163.561	10,9%	15,9%
Resultado Operativo	118.439	148.600	25,5%	169.240	13,9%	19,5%
Circulante medio	339.882	360.709	(6,1%)	362.483	(0,5%)	
Capital empleado	767.771	861.763	(12,2%)	891.758	(3,5%)	
ROCE						
Capex	32.440	39.555	21,9%	47.391	19,8%	

Negocio pasta (000€)

	2014	2015	CAGR 2015-2014	2016	2016-2015	CAGR 2016-2014
Venta Neta	1.029.294	1.224.491	19,0%	1.236.227	1,0%	9,6%
EBITDA	146.317	148.647	1,6%	157.089	5,7%	3,6%
EBIT	114.397	110.477	(3,4%)	113.544	2,8%	(0,4%)
Resultado Operativo	112.340	104.957	(6,6%)	93.294	(11,1%)	(8,9%)
Circulante medio	94.810	107.261	(13,1%)	97.015	9,6%	
Capital empleado	578.767	691.071	(19,4%)	709.253	(2,6%)	
ROCE	20,5	16,1		16,2		
Capex	34.249	40.683	18,8%	59.701	46,7%	



Estimadas y estimados stakeholders,

Durante el ejercicio 2016 hemos podido constatar como las principales economías desarrolladas han continuado su ciclo de recuperación y también, como han surgido factores que generan cierta incertidumbre sobre las perspectivas de crecimiento a medio plazo. Entre ellos, el Brexit, la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca y el retorno a políticas proteccionistas, el auge de movimientos populistas y antieuropeistas en las sociedades avanzadas, el desarrollo de conflictos armados internos en varios países, principalmente en Oriente Medio, etc.

En este contexto, el crecimiento medio del PIB de la Eurozona fue del 1,7%, basado en el consumo interno y en una política monetaria muy laxa. Estados Unidos, por su parte, experimentó cierta ralentización en su crecimiento, con un incremento anual del PIB del 1,6%, pero con un satisfactorio cuadro macroeconómico: prácticamente pleno empleo, inflación controlada, incremento del número de asalariados con mejoras en los salarios medios y un índice de confianza de los consumidores positivo gracias al impulso fiscal anunciado por el nuevo presidente.

España, con una situación más sosegada tras el fin de la incertidumbre política, ha evolucionado también de una manera positiva en términos de crecimiento y creación de empleo, lo que ha repercutido en un aumento claro de la confianza del consumidor. Aunque los hábitos de consumo ya no son los mismos.

El consumidor tiene un mayor poder adquisitivo y se siente con más libertad a la hora de elegir los productos de su cesta de la compra. Sus necesidades han evolucionado hacia un estilo de alimentación más natural, Bio y saludable, y su actitud frente a las marcas también ha cambiado, quiere saber todo acerca de cómo trabajan y de donde provienen sus productos. Quiere transparencia.

Además hay otros factores adicionales que intervienen en este nuevo patrón de consumo: el envejecimiento de la población en las economías desarrolladas, las nuevas generaciones de consumidores (los millennials y los nativos digitales, la generación Z) y las nuevas formas de cocinar o consumir los alimentos (bajo pedido, en terminales de vending, el snack como sustitutivo de una comida...). También, 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. Todos estos cambios suponen retos para distribuidores y fabricantes en cuanto a cómo llegar y cómo fidelizar a sus clientes mediante el uso de técnicas de marketing

que poco tienen que ver con las imperantes hasta hace una década y donde los social media y el liderazgo de creadores de tendencia tienen una importancia creciente.

En Ebro comenzamos a anticiparnos a todos estos cambios ya a finales del ejercicio 2015, orientando el portafolio de nuestras principales marcas a la categoría salud y al segmento Bio. En este sentido, hemos creado un área de negocio específica abanderada por una sociedad de nueva creación llamada Alimentation Santé. También dimos un paso adelante en lo que se refiere a la interacción y el acercamiento con nuestros consumidores, mediante una adecuada estrategia de comunicación llevada a cabo en aquellos canales que le son más cercanos. Todo ello nos ha permitido tener unos resultados muy satisfactorios en 2016 e iniciar 2017 con unas buenas perspectivas, incrementando nuestra presencia en estas nuevas categorías y creciendo en aquellas áreas de negocio que tienen un mayor recorrido. Pero es indudable que tenemos interesantes desafíos por delante. Por un lado, el de rejuvenecer nuestras marcas y nuestros productos para hacerlos más atractivos a los nuevos consumidores: millennials y generación Z; por otro, afrontar los grandes retos derivados de la llegada del e-commerce al mundo de la alimentación, y por último reforzar nuestros vínculos con clientes, consumidores y la sociedad en general, mostrándoles como trabajamos en pro de la creación de valor compartido para todos nuestros stakeholders.

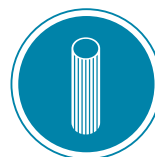
Para ello hemos continuado avanzando durante 2016 en la configuración de un modelo de negocio eficiente, sostenible y transparente, comprometido con el desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que opera, la minimización del impacto medioambiental, el fomento de buenas prácticas agrícolas y la implantación de criterios ESG entre sus proveedores de materia prima, el consumo responsable y la difusión de hábitos de vida saludable.

En el ámbito de las materias primas, los mercados en general y los de grano (maíz, trigo y arroz) en particular se han mantenido estables con previsiones de stock en máximos de los últimos años.

En este escenario, la división arrocera ha evolucionado de manera muy satisfactoria apoyada por el buen comportamiento de sus filiales, que han cerrado un ejercicio histórico tanto en España como en USA. Cabe destacar también que, en conjunto, la división ha efectuado más de 82 lanzamientos de nuevos productos, fundamentalmente en el segmento salud, así como el importante éxito de la extensión en España del concepto "vasitos Brillante" a una nueva categoría que aúna salud y convenience, conformada por distintas variedades de quínoas y mezclas de legumbres y granos.



ARROZ



PASTA



ALIMENTACIÓN BIO

En lo que se refiere al negocio de pasta, Panzani, en un entorno altamente competitivo, ha incrementado sus cuotas de mercado en volumen y valor, impulsado por el éxito de la pasta seca calidad pasta fresca, las principales innovaciones en el segmento de fresco y una importante actividad en crecimiento orgánico. Garofalo ha cerrado un ejercicio muy satisfactorio, consolidando su posicionamiento como referente de la pasta premium y el negocio norteamericano ha comenzado a vislumbrar una tendencia positiva en ventas gracias a la estabilización del mercado, el trabajo desarrollado en la categoría Health&Wellness y una fuerte inversión publicitaria para reforzar los atributos de calidad y proximidad de sus marcas.

En cuanto al crecimiento y expansión del Grupo, hemos adquirido durante el ejercicio la empresa francesa Celnat en el ámbito de la alimentación Bio y el 52% de la compañía española de harinas especiales Santa Rita. Hemos ampliado asimismo los negocios en India, Tailandia y Francia (concretamente en Vitrolles) y hemos comprado una planta en Berkley (Reino Unido) y constituido la sociedad EbroFrost UK para el desarrollo del negocio de congelados en este país.

Desde el punto de vista bursátil, durante el ejercicio 2016, la acción de Ebro Foods se apreció un 13,6% mostrando un comportamiento muy superior a todos los índices de referencia comparables. Así, en ese mismo periodo, el Ibex 35 se depreció un 9,7%, el Ibex Med un 9,3%, el Ibex Small se apreció un 0,8% y el Eurostoxx Food and Beverage, representativo de los valores de alimentación europeos, se depreció un 9,1%.

En definitiva, 2016 ha sido un ejercicio muy completo para el Grupo Ebro. Imbuidos de un espíritu 100% innovador como principal motor de crecimiento, una gestión prudente de nuestros recursos y una atenta lectura de los mercados, hemos mejorado todos nuestros parámetros financieros, reforzado el equity de nuestras marcas e incrementando nuestra presencia en los principales mercados en los que operamos.





LA COMPAÑÍA
EBRO 2016



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

ÉTICA E INTEGRIDAD

SOCIEDADES QUE DESARROLLAN LOS NEGOCIOS

INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

1

Primer Grupo del sector de alimentación en España

2

Número uno del mundo en el sector del arroz



3

Número dos del mundo en el sector de pasta

4

Líder en los mercados en los que opera

Misión, visión y valores

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

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

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



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

ÉTICA E INTEGRIDAD

SOCIEDADES QUE DESARROLLAN LOS NEGOCIOS

INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

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 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/>

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

ÉTICA E INTEGRIDAD

SOCIEDADES QUE DESARROLLAN LOS NEGOCIOS

INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

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 2016).

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
American Rice Inc.	USA	Arroz
Arrozeiras Mundiarroz, S.A.	Portugal	Arroz
Boost Nutrition, C.V.	Bélgica	Arroz
Catelli Foods Corporation	Canadá	Pasta
Danrice, D.K	Dinamarca	Arroz y pasta
Ebro India, Privated Ltd.	India	Arroz
Ebrofrost Uk Limited	Reino Unido	Arroz, pasta y granos
Euryza GmbH	Alemania	Arroz
Herba Bangkok	Tailandia	Arroz
Herba Egypt Ricemills, Ltd	Egipto	Arroz
Herba Ingredients, B.V.	Holanda	Ingredientes
Herba Ricemills, S.L.U.	España	Arroz y otros granos
Herba Ricemills Rom, S.R.L.	Rumanía	Arroz
Keck Spezialitäten, GmbH	Alemania	Arroz y pasta
Lassie, B.V.	Holanda	Arroz y otros granos
Lustucru Frais, S.A.S.	Francia	Arroz y pasta
Mundi Riso, S.R.L.	Italia	Arroz
Mundi Riz, S.A.	Marruecos	Arroz
New World Pasta	USA	Pasta
Panzani, S.A.S.	Francia	Pasta, alimentación BIO, cuscús, sémola y granos
Riceland Magyarorzag, KFT	Hungría	Arroz
Riviana Foods, Inc.	USA	Arroz
Stevens&Brotherton Herba Foods, Ltd.	Reino Unido	Arroz

Durante el ejercicio 2016, se han incorporado al Grupo dos nuevos negocios



En el mes de enero adquirimos la compañía francesa Celnat, una empresa pionera en el campo de la alimentación biológica y uno de los fabricantes de cereales orgánicos más importantes de Francia. Ocupa una posición muy relevante en la categoría de productos BIO de alta calidad y goza de una excelente reputación en los circuitos especializados, donde realiza un 95% de sus ventas. Precio de la operación: €25,5 millones



En el mes de julio, incorporamos al Grupo el 52% de la sociedad española Harinas Santa Rita, una compañía dedicada a la producción y comercialización de harinas y preparados para cocinar. Apoyada en un fuerte I+D+i, lidera el segmento premium de las harinas envasadas. Precio de la operación: €4,8 millones.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

ÉTICA E INTEGRIDAD

SOCIEDADES QUE DESARROLLAN LOS NEGOCIOS

INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

Infraestructura industrial

El Grupo Ebro, a través de sus sociedades filiales, dispone de 46 instalaciones industriales ubicadas en 15 países diferentes.

1. ALEMANIA

Offingen

2. BÉLGICA

Merksem
Schoten

3. CANADÁ

Montreal
Hamilton
Delta

4. DINAMARCA

Orbaek

5. EGIPTO

Mansoura

6. ESPAÑA

San Juan de Aznalfarache
Coria del Río
Jerez de la Frontera
Silla
Algemesí
L'Aldea
La Rinconada

7. ESTADOS UNIDOS

Alvin
Carlisle
Brinkley
Clearbrook
Freeport
Memphis
Fresno
St. Louis
Winchester
Hazen

8. FRANCIA

Communay
Gennevilliers
Nanterre
Saint Genis Laval
Lorette
Saint Just
Vitrolles
Littoral
La Montre
Feillens
Saint-Germain-Laprade

9. HOLANDA

Wormer

10. INDIA

Taraori

11. ITALIA

Gragnano
Vercelli

12. MARRUECOS

Larache

13. PORTUGAL

Coruche

14. REINO UNIDO

Liverpool
Cambridge

15. TAILANDIA

Bangkok



46

INSTALACIONES INDUSTRIALES



15

EN PAÍSES DIFERENTES



The image shows two copper pots filled with quinoa, resting on a wooden cutting board. The quinoa is light-colored and appears to be cooked or rinsed. The background is a dark, textured surface. The text "MODELO DE GOBIERNO EBRO 2016" is overlaid in the center of the image, with a small white icon of a folder or document below it.

**MODELO DE GOBIERNO
EBRO 2016**



ÓRGANOS DE GOBIERNO

ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y COMPORTAMIENTO BURSÁTIL

GESTIÓN DEL RIESGO

Órganos de Gobierno

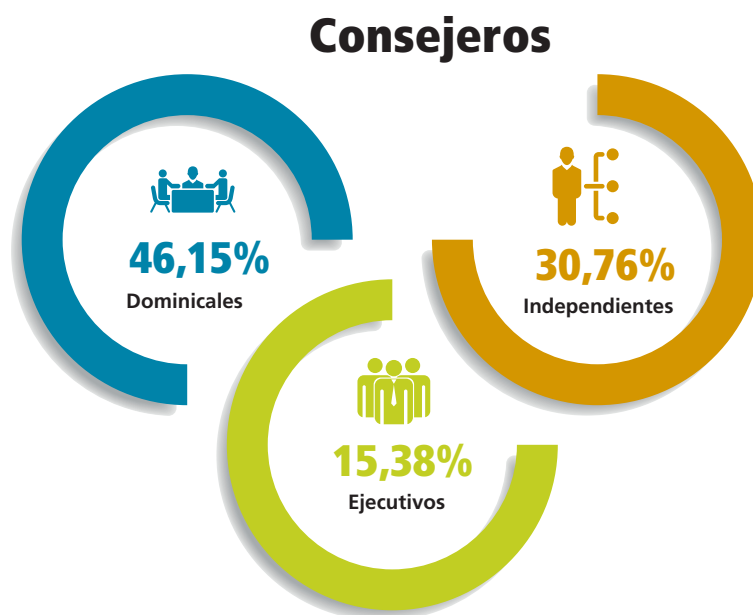
Los órganos de gobierno de Ebro Foods, S.A. son la Junta General de accionistas y el Consejo de Administración.

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 2017, el Consejo de Administración de Ebro Foods está compuesto por doce miembros de un total de trece, de los cuales dos tienen la condición de Consejeros ejecutivos, seis son Consejeros dominicales y cuatro son Consejeros independientes.



Se muestra en el cuadro siguiente las variaciones habidas en la composición del Consejo de Administración desde el 1 de enero de 2016 hasta el 31 de marzo de 2017.

Órganos de gobierno

PRESIDENTE

Antonio Hernández Callejas Ejecutivo

VICEPRESIDENTE

Demetrio Carceller Arce Dominical

VOCAL

Alimentos y Aceites, S.A.
Representada por Concepción Ordiz Fuertes Dominical

Belén Barreiro Pérez-Pardo
Consejera desde 25-1-2017 Independiente

Fernando Castelló Clemente Independiente

Jose Ignacio Comenge Sánchez - Real
Nombrado Consejero Coordinador el 29-03-2017 en sustitución de
José Antonio Segurado García, fallecido el 16-02-2017 Independiente

Mercedes Costa García
Consejera desde 27-07-2016 Independiente

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

Hispafoods Invest, S.L.
Consejero hasta 21-12-2016, representada por Blanca Hernández Rodríguez Dominical

Grupo Tradifin, S.L.
Consejero desde 21-12-2016, representada por Blanca Hernández Rodríguez Dominical

Instituto Hispánico del Arroz, S.A.
Consejero hasta 21-12-2016, representada por Félix Hernández Callejas Ejecutivo¹

Hercalanz Investing Group, S.L.
Consejero desde 21-12-2016, representado por Félix Hernández Callejas Ejecutivo²

José Nieto de la Cierva
Consejero hasta 31-12-2016 Dominical

August Oetker Dominical

Eugenio Ruiz-Gálvez Priego
Consejero hasta 31-12-2016 Otros Externos³

José Antonio Segurado García
Consejero Coordinador hasta 16-02-2017 Independiente

SECRETARIO NO MIEMBRO

Luis Peña Pazos

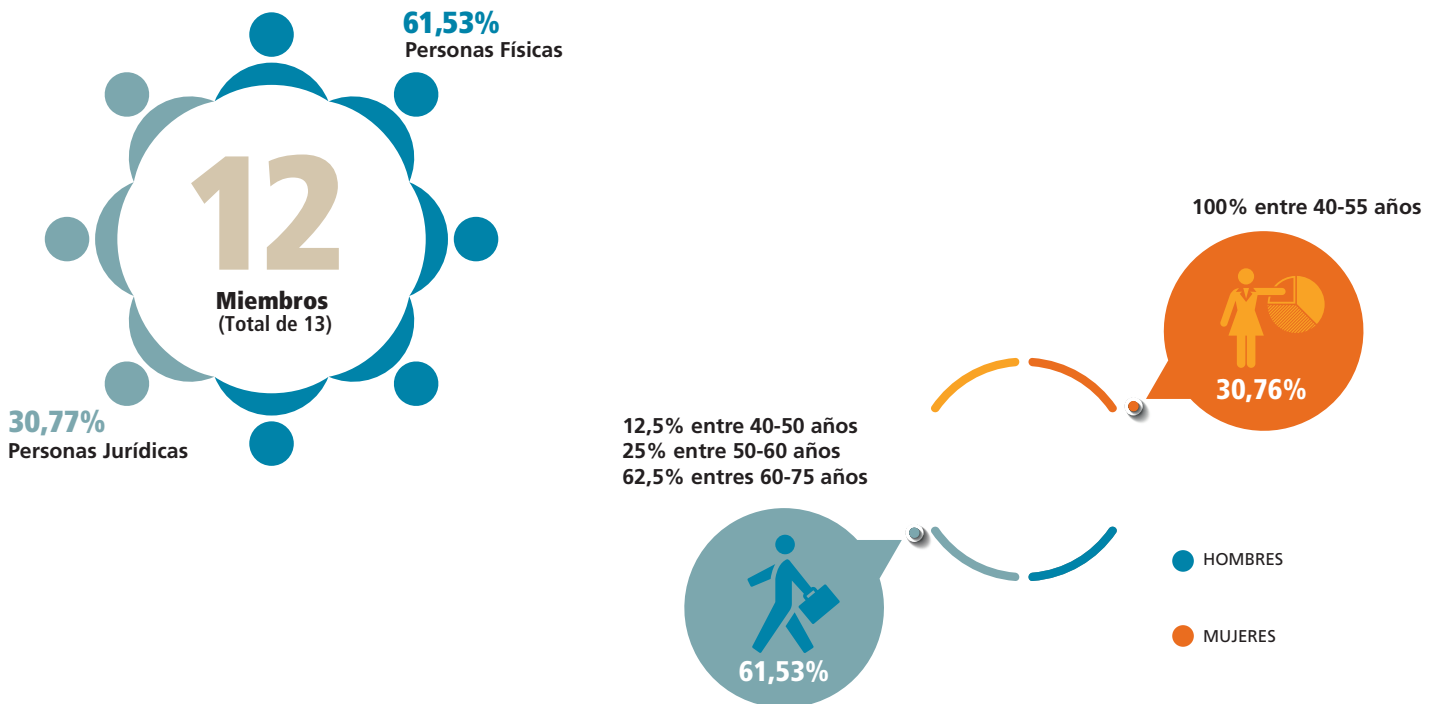
VICESECRETARIA NO MIEMBRO

Yolanda de la Morena Cerezo

(1) Aunque Instituto Hispánico del Arroz, S.A. (Consejero hasta el 21 de diciembre de 2016) tenía la condición de consejero ejecutivo, nunca desempeñó funciones ejecutivas ni de dirección ni en Ebro Foods, S.A. ni en ninguna filial del Grupo y, por tanto, no percibió remuneración alguna por ello. Instituto Hispánico del Arroz, S.A. había sido categorizado como Consejero ejecutivo en atención a que su representante persona física en el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A. era directivo de una filial del Grupo.

(2) Asimismo, Hercalanz Investing Group, S.L. (Consejero desde el 21 de diciembre de 2016) 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. 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 (el mismo directivo que representaba a Instituto Hispánico del Arroz, S.A. en el Consejo de Ebro Foods, S.A.).

(3) Aunque Eugenio Ruiz Gálvez-Priego (Consejero hasta el 31 de diciembre de 2016) tenía la condición de "otros externos", desempeñó su cargo tanto en el Consejo de Administración como en la Comisión de Auditoría y Control a la que perteneció, como si de un auténtico Consejero independiente se tratara. El Sr. Ruiz Gálvez-Priego no pudo ser categorizado como tal porque llevaba siendo Consejero durante un periodo continuado superior a 12 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 del Consejo de Administración

COMISIÓN EJECUTIVA

Antonio Hernández Callejas (Presidente)
 Demetrio Carceller Arce
 José Nieto de la Cierva (hasta 31-12-2017)
 Javier Fernández Alonso (desde 25-01-2017)
 José Antonio Segurado García (hasta 16-02-2017)

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

José Ignacio Comenge Sánchez-Real (Presidente)
 Fernando Castelló Clemente
 Mercedes Costa García (desde 27-07-2016)
 Hispafoods Invest, S.L. representada por Blanca Hernández Rodríguez (hasta 21-12-2016)
 Grupo Tradifín, S.L. representada por Blanca Hernández Rodríguez (desde 21-12-2016)
 Eugenio Ruiz Gálvez-Priego (hasta 31-12-2016)
 Belén Barreiro Pérez-Pardo (desde 25-01-2017)

COMISIÓN DE SELECCIÓN Y RETRIBUCIONES

Fernando Castelló Clemente (Presidente)
 Demetrio Carceller Arce
 Hispafoods Invest, S.L. representada por Blanca Hernández Rodríguez (hasta 21-12-2016)
 Grupo Tradifín, S.L. representada por Blanca Hernández Rodríguez (desde 21-12-2016)
 José Antonio Segurado García (hasta 16-02-2017)

COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INVERSIONES

Demetrio Carceller Arce (Presidente)
 Antonio Hernández Callejas
 Instituto Hispánico del Arroz, S.A. representada por Félix Hernández Callejas (hasta 21-12-2016)
 Heralianz Investing Group, S.L. representada por Félix Hernández Callejas (desde 21-12-2016)
 José Nieto de la Cierva (hasta 31-12-2016)
 Javier Fernández Alonso (desde 25-01-2017)

ÓRGANOS DE GOBIERNO

ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y COMPORTAMIENTO BURSÁTIL

GESTIÓN DEL RIESGO



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 2016:

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%	3	48.953.987	31,82%
≥ 5,00% < 10,00%	3	36.306.588	23,60%
≥ 3,00% < 5,00%	0	0	0,00%
< 3,00%	6 (*)	6.897.060	4,48%

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

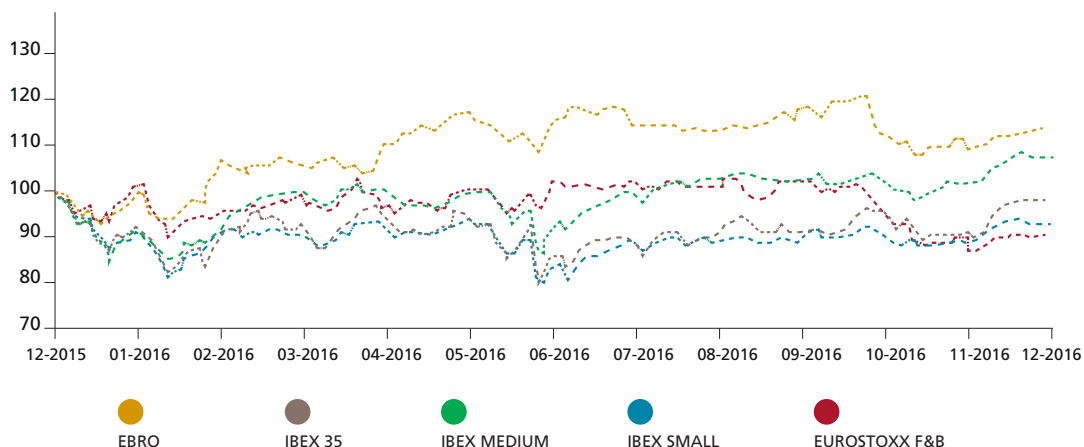
A 31 de diciembre de 2016 el total del capital social representado en el Consejo de Administración asciende al 59,89%, siendo el capital flotante estimado a dicha fecha del 40,10%.

Comportamiento bursátil

Durante el ejercicio 2016, la acción de Ebro Foods se apreció un 13,6% mostrando un comportamiento muy superior a todos los índices de referencia comparables. Así, en ese mismo periodo, el Ibex 35 se depreció un 9,7%, el Ibex Med un 9,3%, el Ibex Small se apreció un 0,8% y el Eurostoxx Food and Beverage, representativo de los valores de alimentación europeos, se depreció un 9,1%.

El comportamiento hasta noviembre fue sustancialmente mejor (+21%) pero tras la temporada de resultados del tercer trimestre y la subida en la rentabilidad de los bonos después de siete años de caídas, se produjo una rotación en las carteras de acciones buscando activos de mayor riesgo/rentabilidad, por lo que las compañías de alimentación europeas representadas en el Índice Eurostoxx Food and Beverage perdieron un 10% de su cotización, algo que nos afectó al ser nuestro comparable más próximo, perdiendo parte de lo acumulado durante los primeros 10 meses del ejercicio, concretamente un 6,4%.

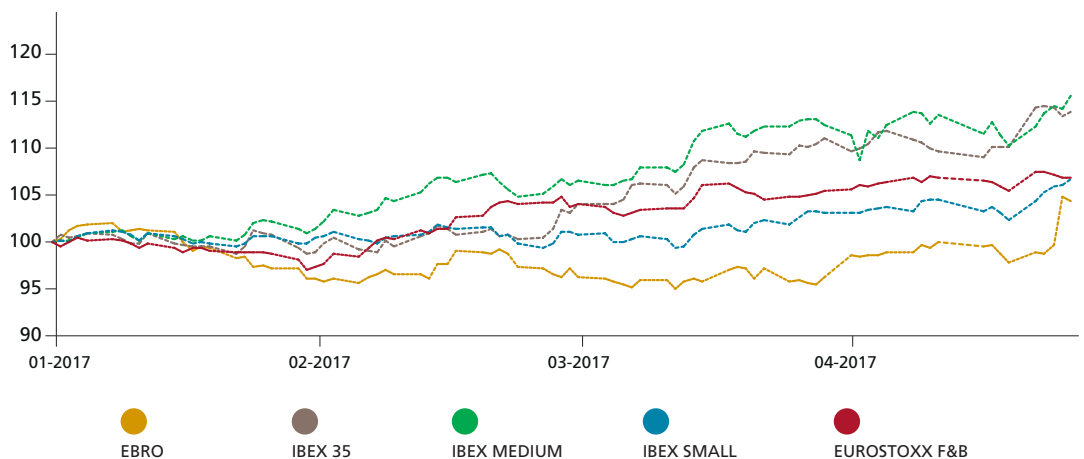
EBRO VS. ÍNDICES 2016



La cotización media del valor durante el ejercicio 2016 fue de €19,23, cerrando a 31 de diciembre en €19,05. La rotación de acciones, por su parte, fue equivalente a 0,36 veces el número total de acciones de la compañía. Así, el volumen medio diario de negociación durante 2016 fue de 214.239 acciones frente al volumen medio de 240.175 de 2015, una caída del 11%, un buen dato teniendo en cuenta que el volumen negociado en la Bolsa española en 2016 fue un 32% menor al registrado en 2015.

A 30 de abril de 2017, fecha de cierre de este Informe, la capitalización bursátil de la compañía se situó en €3.158 millones, siendo la cotización de ese día €20,53 euros por acción, lo que supone una apreciación del valor de un 7,7%.

EBRO VS. ÍNDICES A 30 DE ABRIL DE 2017



Analistas de EBRO

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

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

A cierre del año 2016 la valoración media de los analistas otorgaba a EBRO un precio objetivo de 20,6 euros por acción, un 0,6% superior a lo que cotizábamos en Bolsa en dicha fecha.

Dividendos

Durante el ejercicio 2016 se repartió con cargo al resultado del ejercicio 2015 un dividendo ordinario de €83 millones (€0,54 euros por acción).

El dividendo ordinario se abonó en tres pagos (€0,18 por acción) en los meses de abril, julio y octubre de 2016. La rentabilidad del dividendo por acción a cierre del ejercicio asciende al 2,8%.

Para el presente año 2017, el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., en su sesión celebrada el 21 de diciembre de 2016, acordó por unanimidad proponer a la próxima Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2016, 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 2017 (€88 millones). Esta propuesta supone incrementar el dividendo en un 5,5% respecto al ejercicio 2016.

ÓRGANOS DE GOBIERNO
ESTRUCTURA ACCIONARIAL Y COMPORTAMIENTO BURSÁTIL

GESTIÓN DEL RIESGO

Gestión del riesgo

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

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.



A photograph of a bowl of rice with vegetables, including green beans and red onions, on a wooden table. A small bowl of salad is visible in the background. The text 'MODELO DE NEGOCIO' and 'EBRO 2016' is overlaid on the image.

MODELO DE NEGOCIO
EBRO 2016



DEFINICIÓN DEL MODELO

ESTRATEGIA

CREACIÓN DE VALOR: I+D+I



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).

Negocio Healthy Food y Orgánico: de reciente implantación en el Grupo, se está desarrollando en torno a las últimas adquisiciones que ha realizado la compañía en el segmento BIO, concretamente Celnat y Vegetalia y las actividades relacionadas con la salud y productos orgánicos de todas las filiales. Esta nueva área de negocio se articula bajo una compañía de nueva creación llamada Alimentation Santé y se presenta bajo el paraguas del negocio pasta.

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 quínoa 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
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)	Reino Unido
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

DEFINICIÓN DEL MODELO

ESTRATEGIA

CREACIÓN DE VALOR: I+D+I

Estrategia

La estrategia del Grupo se dirige a ser un actor relevante en los mercados de arroz, pasta, granos saludables 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

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*, orgánicos, 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).

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.

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).

DEFINICIÓN DEL MODELO

ESTRATEGIA

CREACIÓN DE VALOR: I+D+i



Creación de valor: I+D+i

El Grupo Ebro siempre ha sido precursor de las nuevas tendencias de consumo y un referente internacional en la investigación y el desarrollo de productos aplicados al sector de la alimentación. Consciente de que la I+D+i es una herramienta esencial para el desarrollo de su estrategia de calidad y diferenciación, el Grupo ha continuado manteniendo durante el ejercicio 2016 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto durante el ejercicio asciende a 4 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,9 millones de euros) y externos (1,1 millones de euros).

Las inversiones han ascendido a 6,1 millones de euros, la mayoría correspondientes a los productos sin gluten (2,2 millones de dólares hasta completar una inversión de 21,6 millones), correspondiendo el resto a nuevos procesos de fabricación y/o tratamientos de producto.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno 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 Trigioni 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 los 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. Estados Unidos, con cinco empleados que se dedican a desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías o la adaptación de las mismas para las divisiones de arroz y pasta en Estados Unidos. Sus trabajos se han centrado en completar el desarrollo y lanzamiento la gama sin gluten (linguini, lasaña), trabajos para 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.

- Centros asociados al grupo Herba en Moncada (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 que se está desarrollando consiste en el desarrollo de una línea de harinas funcionales e ingredientes con base arroz, cereales y legumbres, como harinas con bajo índice glucémico o de cocinado rápido.

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.

130

Nº LANZAMIENTOS EN 2016

438

Nº LANZAMIENTOS ENTRE 2013-2016

30%

EN 2016

Número de innovaciones en producto por compañía durante 2016

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS EN EL 2016
Herba Ricemills	España	8
Panzani	Francia	22
Lustucru	Francia	27
New World Pasta	USA	14
Riviana	USA	5
Boost Nutrition	Bélgica	8
Catelli	Canadá	7
Olivieri	Canadá	4
Riso Scotti	Italia	9
Lassie	Holanda	11
Euryza	Alemania	3
Risella Oy	Finlandia	6
Arrozeiras	Portugal	6
TOTAL		130

I+D+i Principales Innovaciones 2016

130

PRODUCTOS NUEVOS



Evolución de innovaciones en producto entre 2013-2016

Durante el período comprendido entre 2013 y 2016, el Grupo Ebro ha lanzado 438 nuevos productos. Un 30% de ellos se corresponden con los efectuados en 2016.

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS DESDE EL 2013
Herba Ricemills ⁽²⁾	España	26
Panzani	Francia	71
Lustucru ⁽¹⁾	Francia	75
New World Pasta	USA	37
Riviana	USA	23
Boost Nutrition	Bélgica	20
Catelli	Canadá	23
Olivieri	Canadá	18
Riso Scotti	Italia	66
Lassie	Holanda	27
Euryza	Alemania	14
Risella Oy	Finlandia	12
Arrozeiras ⁽²⁾	Portugal	13
Garofalo	Italia	13
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		438

* Notas:

(1) En el periodo comprendido entre los años 2013 - 2016 se han dejado de comercializar 36 productos de los 75 lanzados

(2) Hay extensiones de productos de Garofalo a España y Portugal que no han sido incluidas

Peso de las innovaciones en el negocio marquista

Las innovaciones de producto lanzadas al mercado entre 2013 y 2016 han tenido un peso total del 6,4% sobre el conjunto de ventas del negocio marquista del Grupo Ebro.

	VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS 2013-2016	% VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS ENTRE 2013-2016 / VENTAS COMPAÑÍA EN 2016
Herba Ricemills	11.730.016	10,1%
Panzani	34.109.000	10,2%
Lustucru Frais	14.911.000	13,0%
New World Pasta	14.421.935	5,0%
Riviana	11.553.922	1,8%
Boost Nutrition	2.010.126	18,0%
Catelli	7.512.460	7,6%
Olivieri	4.732.318	8,4%
Riso Scotti	13.633.573	7,9%
Lassie	4.494.059	16,2%
Euryza	2.915.551	6,6%
Risella Oy	558.285	13,2%
Arrozeiras	1.585.409	6,3%
Garofalo	3.080.613	4,3%

A close-up photograph of a white ceramic bowl filled with a colorful pasta salad. The salad includes penne pasta, sliced red and yellow bell peppers, sliced red onions, and fresh green basil leaves. The bowl is set on a light-colored wooden surface. The text 'ÁREAS DE NEGOCIO Y SU EVOLUCIÓN EN 2016' and 'EBRO 2016' is overlaid in white, bold, sans-serif font. Two horizontal white lines are positioned above and below the text. A white icon of a folder with a red tab is centered below the text.

ÁREAS DE NEGOCIO Y SU EVOLUCIÓN EN 2016
EBRO 2016

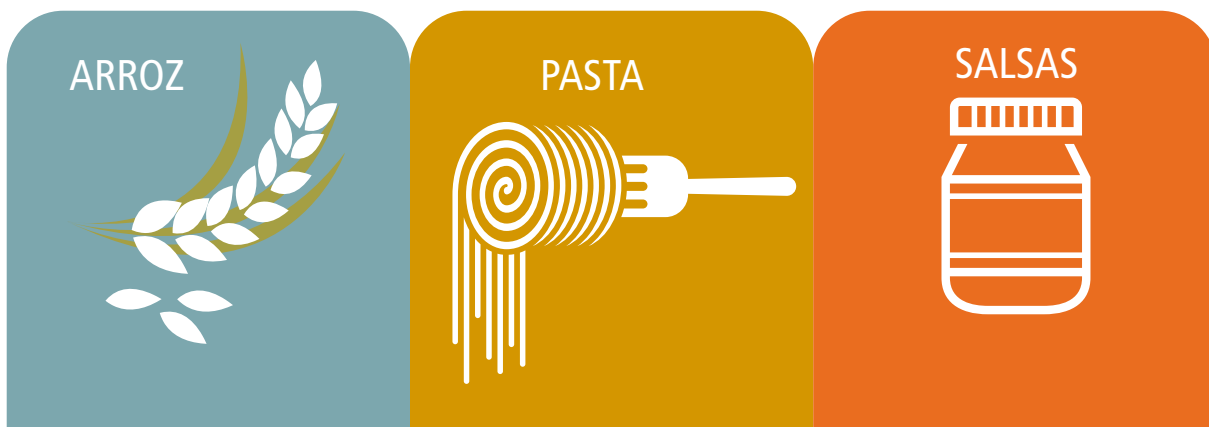


GRUPO CONSOLIDADO

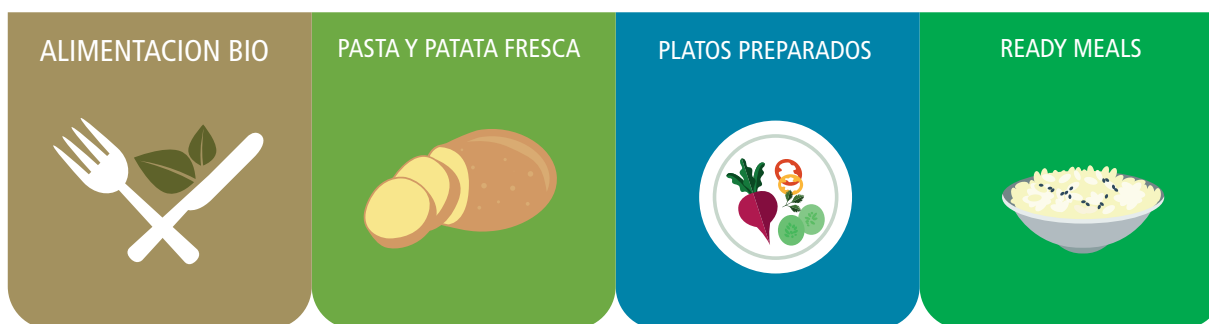
ÁREA ARROZ

ÁREA PASTA, SALSAS Y OTROS

Core Business



Otros Negocios



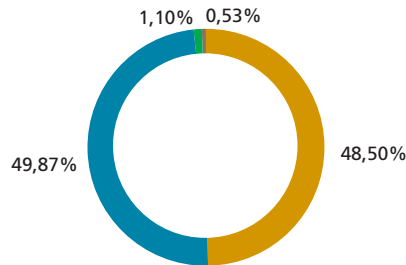
Las áreas principales de negocio de Ebro Foods son el arroz y la pasta y las salsas. Dentro de ellas, Ebro desarrolla su modelo de negocio con las diferentes tecnologías que existen: seco, fresco, cocinado y congelado.

Además de los negocios de arroz y pasta, el Grupo está desarrollando un área de negocio Healthy Food y Orgánico en torno a las últimas adquisiciones que ha realizado en el segmento BIO, concretamente Celnat y Vegetalia y las actividades relacionadas con la salud y productos ecológicos de todas las filiales. Esta nueva área de negocio se articula bajo la compañía Alimentation Santé y dada su reciente implantación, de momento se presenta bajo el paraguas del negocio pasta.

El Grupo desarrolla también su actividad en la producción y comercialización de productos de alto valor añadido en otras categorías, como los *ready meals*, la patata fresca y otros territorios conexos.

Grupo Consolidado

DETALLE DE PLANTILLA POR ÁREAS DE NEGOCIO



6184

PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES



ARROZ



PASTA



HOLDING



OTROS

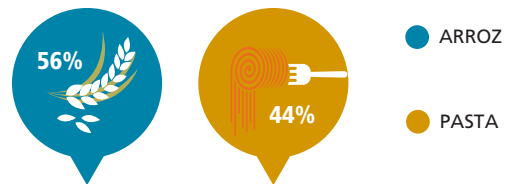
DETALLE VENTAS DEL GRUPO



2.459,2

VENTAS (MILL.€)

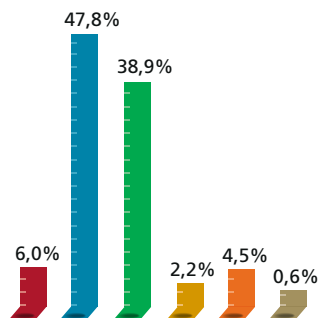
DETALLE EBITDA DEL GRUPO



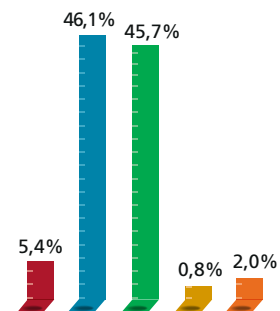
344.1

EBITDA (MILL.€)

DETALLE VENTAS DEL GRUPO POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



DETALLE EBITDA DEL GRUPO POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



● ESPAÑA ● EUROPA ● NORTEAMÉRICA ● ÁFRICA ● ASIA ● OTROS

Evolución del Grupo en 2016

Entorno

El año 2016 ha supuesto una continuidad en el ciclo de recuperación de las principales economías desarrolladas aunque no exento de determinados sobresaltos, especialmente de carácter político. El crecimiento medio del PIB de la Eurozona fue del 1,7% basado en el consumo interno y en una política monetaria muy laxa. Las perspectivas son positivas con un incremento general de la confianza, mejora del comercio mundial apoyada por un euro débil y políticas fiscales no restrictivas. Pese a todo, subsisten los riesgos de carácter político si bien en general se considera que con un sesgo a la baja.

Estados Unidos experimentó cierta ralentización en su crecimiento a lo largo del año con un crecimiento anual del PIB del 1,6%, por debajo de los años anteriores. Sin embargo su cuadro macroeconómico se puede considerar ideal con prácticamente pleno empleo, inflación controlada, incremento del número de asalariados y, por fin, mejoras en los salarios medios. Este escenario ha impulsado un cambio de ciclo en la política monetaria. El índice de confianza de los consumidores es positivo alimentado por el impulso fiscal anunciado por el nuevo presidente.

Pese a un cuadro macro que anima a la mejora en la confianza, hay determinadas sombras sobre el comercio en forma de proteccionismo e irrupción de políticas oportunistas que imponen cierto grado de cautela.

Respecto a los patrones de consumo hay determinadas tendencias, ya enumeradas por el Presidente al principio de este Informe, que se imponen en un consumidor que ve aumentar su capacidad de compra y donde la unidad familiar (en las economías desarrolladas) ha sufrido un cambio significativo:

- ◆ Preferencia por lo natural, saludable y bio. Necesidad de retornar a lo natural y de que este tipo de productos dejen de ser elitistas o al alcance de unos pocos consumidores de alto poder adquisitivo.
- ◆ El consumidor se ha vuelto más cauto: compra menos, compra más barato, ha incluido en su cesta marcas blancas de calidad pero está dispuesto a pagar más por productos que le satisfagan por su calidad, facilidad en la preparación e inmediatez.
- ◆ Crecimiento de los supermercados de proximidad con mayor frecuencia de compra y la aparición de nuevos actores (virtuales) en el mercado de distribución.
- ◆ La irrupción de la digitalización y la omnicanalidad

Los mercados de materias primas en general y los de grano (maíz, trigo y arroz) en particular se mantuvieron estables con previsiones de stock en máximos de los últimos años (ver Informes del IGC).

Resultados del grupo

A continuación se presentan las magnitudes más significativas del Grupo:

DATOS CONSOLIDADOS (MILES DE €)	2014	2015	2015-2014	2016	2016-2015	TAM 2016 -2014
Venta Neta	2.120.722	2.461.915	16,1%	2.459.246	(0,1%)	7,7%
EBITDA	287.251	314.724	9,6%	344.141	9,3%	9,5%
% sobre Venta neta	13,5%	12,8%		14,4%		
EBIT	227.242	246.314	8,4%	267.308	8,5%	8,5%
% sobre Venta neta	10,7%	10,0%		10,9%		
Beneficio Antes Impuestos	215.749	229.722	6,5%	259.410	12,9%	9,7%
% sobre Venta neta	10,2%	9,3%		10,5%		
Impuestos	(64.407)	(79.034)	(22,7%)	(83.591)	5,8%	13,9%
% sobre Venta neta	(3,0%)	(3,2%)		(3,4%)		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	151.342	150.688	(0,4%)	175.819	16,7%	7,8%
% sobre Venta neta	7,1%	6,1%		7,1%		
Resultado neto de operaciones discontinuadas	(2.223)		(100,0%)			(100,0%)
% sobre Venta neta	(0,1%)					
Resultado Neto	146.013	144.846	(0,8%)	169.724	17,2%	7,8%
% sobre Venta neta	6,9%	5,9%		6,9%		
Circulante medio	442.036	482.300	(9,1%)	461.991	4,2%	
Capital empleado	1.363.346	1.579.447	(15,9%)	1.611.272	(2,0%)	
ROCE ⁽¹⁾	16,7	15,6		16,6		
Capex ⁽²⁾	67.123	81.466	21,4%	107.725	32,2%	
Plantilla media	5.189	5.759	11,0%	6.195	7,6%	

	31-12-14	31-12-15	2015-2014	31-12-16	2016-2015
Recursos Propios	1.849.485	1.966.259	6,3%	2.079.326	5,8%
Deuda Neta	405.617	426.280	5,1%	443.206	4,0%
Deuda Neta Media	333.178	424.940	27,5%	404.137	(4,9%)
Apalancamiento ⁽³⁾	0,18	0,22		0,19	
ACTIVOS TOTALES	3.162.068	3.403.676		3.645.478	

(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** se mantuvo estable año sobre año debido a la reducción de precios derivada de un mercado de materias primas a la baja. Los cambios en el perímetro suponen un incremento de ventas de 52,5 millones de euros, los volúmenes del área arroz crecieron en todos nuestros mercados y tuvieron un comportamiento desigual en el área pasta (crecimiento en Europa, leve descenso en Norteamérica), el impacto del tipo de cambio no es significativo. El crecimiento TAMI del 7,7% refleja crecimiento orgánico producto de la renovación de formatos y productos e inorgánico vía adquisición.

La **generación de recursos, EBITDA**, aumenta un 9,3% con una aportación de los nuevos negocios de 7,2 millones de euros y sin un impacto relevante por la variación de tipo de cambio. 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 un buen año en nuestros negocios europeos y de nuevo un año difícil en Norteamérica, donde se impone la batalla en precios y promociones (el mercado en valor ha disminuido en un 0,8% mientras que en volumen crece un 0,8%).

La rentabilidad medida con el ratio EBITDA/Ventas asciende al 14,0% con una clara mejora en las filiales europeas mientras que en Estados Unidos se mantiene la menor rentabilidad fruto de la enorme competencia en precios.

El **Resultado Neto en Gestión Continuada** aumenta un 16,7% por el incremento de rentabilidad y los resultados no recurrentes producidos en el periodo (venta del negocio en Puerto Rico y de una propiedad inmobiliaria en España) minorados por otros gastos no recurrentes asociados al ajuste de ciertos complementos a la jubilación en Francia.

El **ROCE** aumenta hasta el 16,6% como corresponde al incremento de rentabilidad y a un capital empleado medio estable.

GRUPO CONSOLIDADO

ÁREA ARROZ

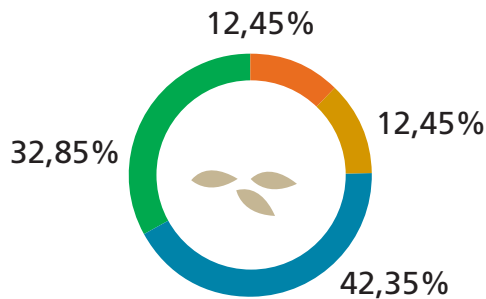
ÁREA PASTA, SALSAS Y OTROS



Área 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.

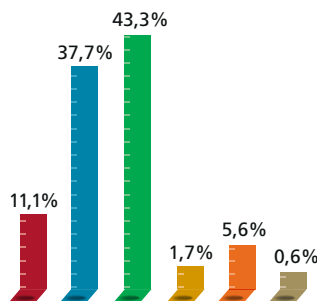
DETALLE DE PLANTILLA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



3.084

PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES

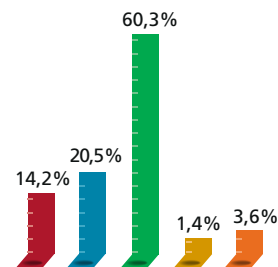
DETALLE DE VENTAS DE LA DIVISIÓN DE ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



1.283,8

VENTAS (MILL.€)

DETALLE DE DE EBITDA DE LA DIVISIÓN DE ARROZ POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



196,2

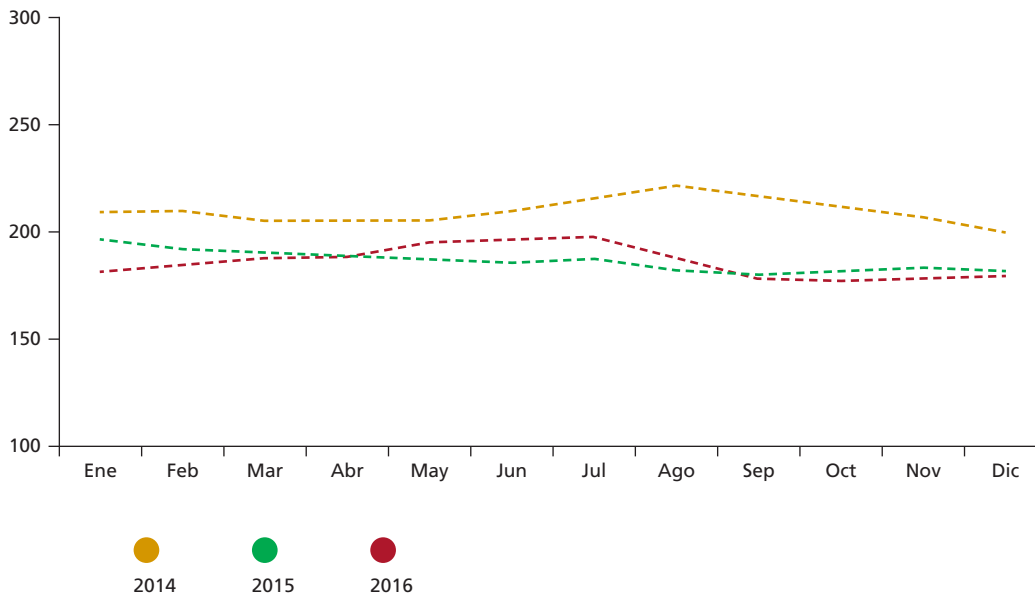
EBITDA (MILL.€)

Evolución del negocio arrocero en 2016

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 en la parte alta del registro histórico. La nueva cosecha 16/17 también fue excelente por lo que el suministro y los precios se han mantenido estables hasta final de año.

NEGOCIO ARROZ (MILES DE €)	2014	2015	2015/2014	2016	2016/2015	TAM 2016/2014
Venta Neta	1.139.697	1.287.726	13,0%	1.283.853	(0,3%)	6,1%
EBITDA	148.828	176.959	18,9%	196.264	10,9%	14,8%
% sobre Venta neta	13,1%	13,7%		15,3%		
EBIT	121.789	147.509	21,1%	163.561	10,9%	15,9%
% sobre Venta neta	10,7%	11,5%		12,7%		
Circulante medio	339.882	360.709	(6,1%)	362.483	(0,5%)	
Capital empleado	767.771	861.763	(12,2%)	891.758	(3,5%)	
ROCE	15,9	17,1		18,3		
Capex	32.440	39.555	21,9%	47.391	19,8%	

ÍNDICE IPO ARROZ



Por zonas geográficas debemos destacar una abundante siembra y cosecha de arroces redondos en Europa, ante la reducción de superficie de arroces largos que resultan poco competitivos frente a este tipo de arroz con orígenes EBA. Esta circunstancia permitió asegurar suministro y precios locales frente a las restricciones de ejercicios anteriores.

En Estados Unidos la cosecha 15/16 fue algo más corta que la anterior, pero un stock local elevado y precios internacionales bajos permitieron mantener la estabilidad de precios durante la primera mitad de año.

La cosecha 16/17 ha sido excelente con un incremento del 22% en la superficie cultivada debido a la combinación de condiciones favorables (climáticas, fin de restricciones de agua en Texas, falta de alternativas más rentables) que deja la segunda mayor producción de la historia. Como consecuencia de esta situación los precios se mantienen a la baja.

Precios campaña EEUU (Fuente: USDA)

AGOSTO-JULIO

\$/CWT	16/17 (*)	15/16	14/15	13/14
Precio medio	10,1-10,9	12,2	13,4	16,3
Grano largo	9,5-10,0	11,2	11,9	15,4
Grano medio	12,0-12,8	15,3	18,3	19,2

(*) Rango estimado

Las excepciones a los comentarios anteriores se centran en la variedad basmati donde las superficies sembradas fueron menores y por tanto la cosecha ha sido escasa (frente a otras variedades más rentables para el agricultor y que han situado al país a la cabeza de los exportadores mundiales) con importantes incrementos de precio e, incluso, incumplimiento de contratos.

Las ventas se mantuvieron estables, producto de un ligero incremento del volumen vendido y una reducción de precio en línea con los precios pagados en origen. La incorporación a año completo de Rice Select compensa la salida del negocio en Puerto Rico. Destaca:

- ◆ Año muy productivo en lanzamientos, con una extensa línea de productos centrados en los conceptos salud y conveniencia. Se han extendido las gamas desarrolladas en España a los principales países de Europa, rejuveneciendo las referencias que son objeto de competencia por la marca de distribuidor.
- ◆ Se ha creado con una nueva categoría dentro del concepto “vasitos” basada en otros granos (gama de quínoa, chía, etc.) y legumbres que combinan salud y conveniencia. Algunos como el combinado de quínoa blanca y roja ya se coloca como la cuarta referencia más vendida en España en esta categoría.
- ◆ Se mantiene el crecimiento a doble dígito (+25%) de las harinas especiales de alto valor añadido a través de la filial Herba Ingredients.
- ◆ Consolidación de la filial en la India, que además de servir de plataforma de aprovisionamiento, aumenta su presencia local con incremento de sus ventas con marca de un 25% hasta los 28 millones de euros.
- ◆ En Estados Unidos la participación en volumen se mantiene estable en el 22,34% (XAOC Nielsen) con leves mejoras en todos los segmentos, salvo formatos grandes de arroz tradicional y de menor valor añadido.
- ◆ Las ventas en Oriente Medio disminuyen al ajustarse el stock en poder de nuestros distribuidores de la marca Abu Bint. Se trata de una diferencia temporal.

El **Ebitda** aumenta un 10,9% interanual, lo que implica una mejor rentabilidad (15,3% de margen frente al 13,7% del año anterior). Los cambios en el perímetro (salida de Puerto Rico, año completo de Rice Select) se compensan por lo que el incremento es puramente orgánico.

La inversión publicitaria aumentó en 1,5 millones de euros, consolidando una inversión superior en un 33% a los niveles de los años 2013 y 2014, acorde con el gran esfuerzo comercial y de innovación realizado por este Área.

Riviana bate un nuevo record de generación de recursos con 123 millones de dólares (+14,7% sobre el año anterior), de los que sólo una pequeña parte corresponden a la incorporación a año completo de los activos de Rice Select (3,2 millones de US\$ adicionales) y pese a que una floja cosecha 15/16 de la variedad Texmati impidió a esta marca obtener los resultados previstos.

Respecto al resto de localizaciones, la evolución es especialmente satisfactoria en el negocio marquista español, mientras que el resto de países europeos presentan diferencias en función del calendario de comercialización de la nueva gama de productos, con una mejora sustancial de la rentabilidad en Holanda y un estadio inicial en Alemania.

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

	2014	2015	%	2016	%
España	28.539	23.191	32,2%	27.903	35,8%
Europa	40.873	41.307	57,4%	40.261	51,6%
Otros	3.916	7.522	10,4%	9.845	12,6%
TOTAL EBITDA	73.328	72.020	100,0%	78.009	100,0%

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

El **ROCE** del Área vuelve a mejorar acompañando la mayor rentabilidad de negocio conseguida con un capital empleado medio en línea con el ejercicio anterior.

La inversión en activos fijos vuelve a crecer con una apuesta importante por líneas de negocio de elevado potencial de crecimiento. Las principales inversiones (**CAPEX**) acometidas en el Área corresponden a una nueva línea de producción de harinas e ingredientes (3,9 millones de euros), nueva fábrica de congelados en el Reino Unido (1,4 millones de euros), ampliación de las instalaciones en la India (2,2 millones de euros), nuevo almacén de producto terminado en Amberes (9,9 millones de euros) y Amsterdam (1 millón de euros), nuevas instalaciones en Camboya (1,9 millones de euros), ampliación de capacidad de arroz instantáneo en la planta de Memphis (1,8 millones de euros), finalización proyecto gluten free en Memphis (2,2 millones de euros) y la automatización de las líneas de empaquetado en la planta de Freeport (3,7 millones de euros).

GRUPO CONSOLIDADO

ÁREA ARROZ

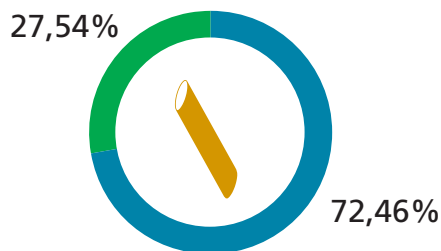
ÁREA PASTA, SALSAS Y OTROS



Área 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 doce años Ebro se ha situado como el segundo fabricante mundial de pasta. El conjunto del negocio representa hoy el 49% del total del grupo.

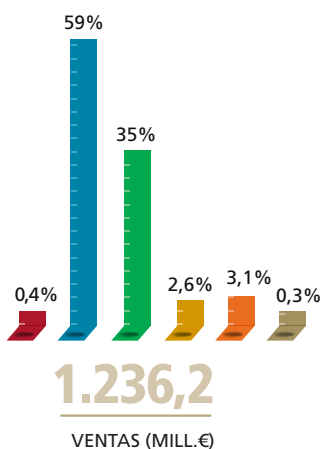
DETALLE DE PLANTILLA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



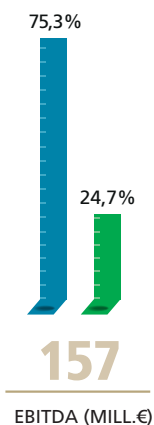
2.999

PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES

DETALLE DE VENTAS DE LA DIVISIÓN DE PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



DETALLE DE EBITDA DE LA DIVISIÓN DE PASTA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



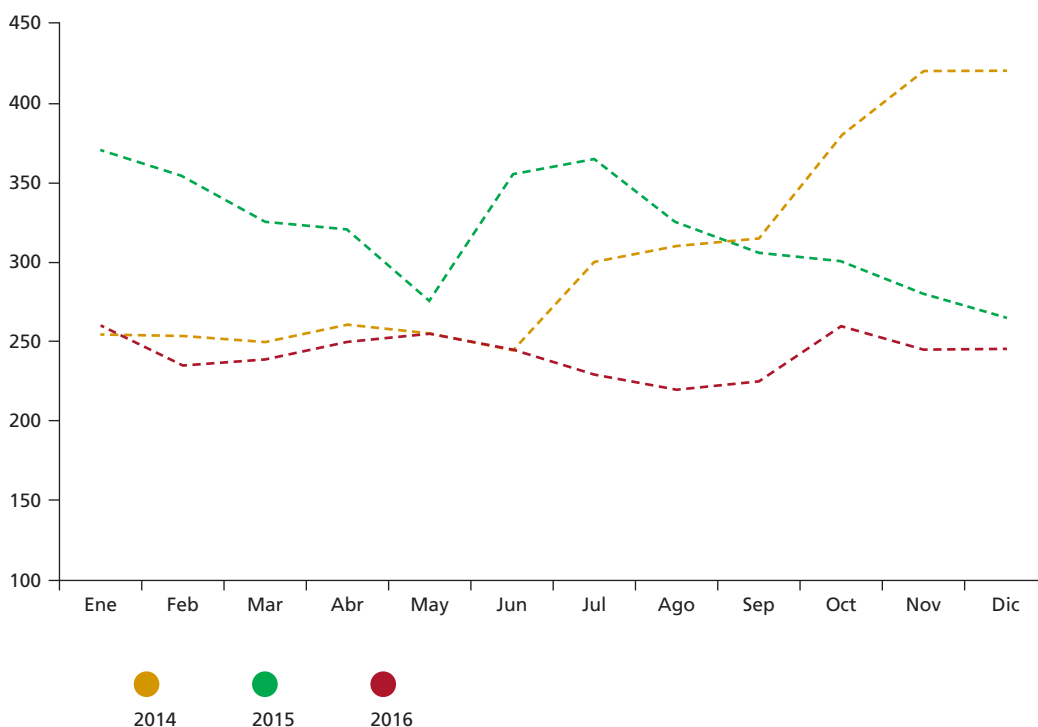
Evolución del negocio de pasta y salsas en 2016

NEGOCIO PASTA (000 €)	2014	2015	2015/2014	2016	2016/2015	TAM 2016/2015
Venta Neta	1.029.294	1.224.491	19,0%	1.236.227	1,0%	9,6%
EBITDA	146.317	148.647	1,6%	157.089	5,7%	3,6%
% sobre Venta neta	14,2%	12,1%		12,7%		
EBIT	114.397	110.477	(3,4%)	113.544	2,8%	(0,4%)
% sobre Venta neta	11,1%	9,0%		9,2%		
Circulante medio	94.810	107.261	(13,1%)	97.015	9,6%	
Capital empleado	578.767	691.071	(19,4%)	709.253	(2,6%)	
ROCE	20,5	16,1		16,2		
Capex	34.249	40.683	18,8%	59.701	46,7%	

El comportamiento de los precios de trigo duro durante el año 2016 ha sido muy estable. Las cosechas y rendimientos de este cereal han experimentado una importante variabilidad en las distintas regiones productoras. Se partía de un stock de la campaña 15/16 abundante, aunque con algunas deficiencias de calidad, y la campaña 16/17 ha reproducido esta situación con superficies y cosechas al alza en los principales productores (USA, Canadá y sur de Europa) pero, debido a las lluvias tardías, la cosecha del norte de Francia y Canadá ha sido de escasa calidad. En todo caso, las cosechas de cereales se encuentran en máximos de la serie histórica, dotando una gran estabilidad al mercado, como se refleja en la evolución del precio de los tres últimos años.

PRECIO DEL TRIGO DURO EN €/TON

Fuente: Terre.net



La serie de precios pagados a los agricultores en Estados Unidos, publicada por el USDA, también es claramente bajista, con un rango que va desde los 9,16 dólares el bushel en junio de 2015, a un precio medio liquidado en diciembre de 2016 de 6,27 dólares/ bushel.

Las ventas crecieron un 1% impulsadas por la incorporación de otros negocios que sumaron 64 millones de euros en la comparativa año contra año (nueve meses más de Monterrat y Celnat año completo) puesto que los precios ejercieron una presión claramente a la baja sobre la cifra de negocio.

Por mercados geográficos:

- ◆ En Francia, nuestras ventas de pasta seca crecieron un 1,7% en volumen hasta alcanzar un 37,6% de cuota en distribución moderna, en una categoría que decrece al 0,4%. El crecimiento en ventas y participación de mercado se ha extendido también a las pastas frescas, con un aumento hasta el 39,1% del volumen del mercado pero se ha estancado en el segmento de las salsas fruto de un primer trimestre complicado. En total, la cifra de negocio aumentó por el mayor volumen en 26 millones de euros. El efecto de los precios fue opuesto (-38 millones) trasladando a los clientes la bajada del trigo duro.

Una parte relevante de este crecimiento se apoya en las innovaciones, donde destaca la nueva pasta seca con calidad fresca (2.427 toneladas vendidas frente a las 1.247 toneladas del año anterior), 811 toneladas de las nuevas gamas de producto con base *ancient grains* y combinaciones con arroz o legumbres, y el crecimiento en un 35,9% de las ventas de gnocchi para sartén, cuya gama siguió ampliándose y cuyas ventas anuales suponen 12.703 toneladas, convirtiéndola en el buque insignia de la innovación del Grupo y el ejemplo a seguir para las nuevas gamas de Tortilla española, Croque Monsieur y Pizza.

Merece un comentario especial la integración de CELNAT, adquirida en enero de 2016. Compañía pionera en el campo de la alimentación biológica y uno de los fabricantes de cereales orgánicos más importantes de Francia. CELNAT ocupa una posición muy relevante en la categoría de productos BIO de alta calidad y goza de una excelente reputación en los circuitos especializados, donde realiza un 95% de sus ventas. Su integración se ha desarrollado de acuerdo a lo previsto y confiamos en que se convierta en la semilla de una nueva área de alimentación saludable.

- ◆ Otro gran año de Garofalo con crecimientos en volumen y rentabilidad. Aumenta su participación en el mercado de pasta *premium* en Italia hasta el 5% en volumen y un 7,5% en valor y su distribución en España en un 35%.
- ◆ Estados Unidos. Se trata de un mercado muy complejo donde la competencia en precios es muy intensa y priman las promociones. La estrategia del Grupo durante el año ha sido fortalecer las principales marcas para asegurar su volumen y reconocimiento y posicionar las nuevas líneas de productos del segmento salud y bienestar (*ancient grains*, *supergreens*, *gluten free* y orgánicos). Para ello se han realizado numerosas iniciativas sobre marcas locales (expansión territorial de American Beauty) aumentando la promoción un 10% y el gasto en publicidad en un 64%. La cuota en volumen de New World Pasta es del 18,8% del mercado.
- ◆ Canadá. Al igual que en Estados Unidos la bajada de precios en origen impulso un mercado deflacionista (incremento de volumen del 3,8% pero sólo un 2% en valor) con un buen número de operadores practicando políticas de precio agresivas.

La respuesta del Grupo fue similar, con incrementos de las promociones y publicidad. Catelli Foods continúa liderando el mercado con un 31% de cuota en volumen. Respecto al mercado de pasta fresca su crecimiento fue del 2,3% en volumen y 3,0% en valor y Olivieri mantiene el liderazgo con un 45,1% de cuota pese al aumento de la competencia en productos con marca de fabricante y distribuidor.

El **Ebitda** crece un 5,7 %. La contribución de Roland Monterrat fue de 4,3 millones de euros y la de CELNAT €3,2 millones por el año completo.

Francia aumentó su aportación hasta los 99,4 millones con un incremento orgánico de 4,2 millones de euros pese a aumentar la inversión publicitaria en un 10%. La mejora de rentabilidad procede de un mayor volumen y la mejora de productividad en toda la cadena de valor pese a que el segmento de sándwich frescos que comercializa Roland Monterrat sufrió una fuerte presión de la competencia, por lo que se ha puesto en marcha un plan de mejora de su rentabilidad con la integración progresiva en la estructura de Panzani.

Garofalo aportó 20,1 millones con una mejora del 16% sobre el ejercicio anterior, invirtiendo en publicidad un 10% más. Mantiene una trayectoria impecable en un mercado deflactado donde ha conseguido mejorar su rentabilidad extendiendo su marca y con una ágil gestión de su posición de compra de trigo de primera calidad.

New World Pasta tuvo un peor comportamiento, tanto en el segmento de pasta seca, donde se vio obligado a un gran esfuerzo en la negociación de precios y promociones, como en el negocio de pasta fresca y salsas comercializado bajo la marca Olivieri en Canadá. Su aportación al Grupo retrocedió en 5,8 millones de euros (con un incremento del gasto publicitario de 9,3 millones) y la erosión de la marca Olivieri tuvo su reflejo en la dotación de una pérdida por reducción de valor cifrada en 10 millones de dólares canadienses (ver Nota 9 de las Cuentas Anuales).

El **ROCE** del Área se mantiene prácticamente estable en el 16,2%.

El **CAPEX** se concentra en las instalaciones para mejorar la capacidad y productividad de productos frescos en Comunay (4 millones de euros para una inversión hasta la fecha de 33,5 millones), nueva línea de pasta larga (4 millones de euros), almacén logístico en el norte de Francia (13,4 millones de euros), incrementos de productividad en la planta de Roland Monterrat (3 millones de euros), nueva línea de pasta corta en la planta de Garofalo (2,4 millones de euros), mejoras de productividad de línea de pasta larga en Winchester (2 millones de euros).