

**EBRO EN 2012**

---

**INFORMACIÓN**

**FINANCIERA**

---

**RESPONSABILIDAD**

**SOCIAL CORPORATIVA**

---

**GOBIERNO**

**CORPORATIVO**

---

**INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO**

---

**[www.ebrofoods.es](http://www.ebrofoods.es)**

---

## **1. ANÁLISIS**

---

### **DEL EJERCICIO**

---

#### **ENTORNO**

Tal y como se anunciaba a finales de 2011, el cuadro macroeconómico ha sido complejo. La eurozona ha sufrido una enorme inestabilidad financiera durante la primera mitad del año y cierra con una contracción anual de su Producto Interior Bruto y con un aumento general del desempleo que afectan especialmente a los países del sur pero que amenaza con contagiar a Francia (especialmente) y Alemania. La economía americana ha mantenido un precario equilibrio entre una política monetaria muy expansiva impulsada por la Fed, que ha permitido cierta alegría en el consumo y una recuperación del mercado inmobiliario, y las necesidades de salvar el ya conocido como "abismo fiscal". Por último, las economías en desarrollo (mención especial a China y Brasil) han mantenido, con vacilaciones, el pulso del crecimiento beneficiando a otras economías exportadoras y dependientes de los precios de las materias primas.

En este difícil contexto hay algunos motivos para el optimismo en tanto que la estabilidad financiera de la eurozona ha aumentado y los esfuerzos de consolidación fiscal han permitido mejorar la competitividad de las economías más deprimidas. En paralelo, hay algunos indicadores de mejora en la confianza aunque estos indicadores todavía no se reflejan en cambios en la actividad.

En general los analistas coinciden en que si bien faltan muchos pasos para que se pueda afirmar que la salida de la crisis es un hecho, el riesgo de que la misma se acentúe o de que los principales factores de riesgo empeoren es menor.

Se mantiene la ralentización del consumo en la Eurozona y una fuerte presión sobre las marcas y los precios. En Estados Unidos, pese a la mejora en el consumo privado y el nivel de endeudamiento de las economías domésticas, el precio sigue siendo un elemento esencial en las decisiones de compra.

Los mercados de grano mantuvieron una situación bastante estable, con precios a la baja hasta el verano en el que se desataron ciertas tensiones propiciadas por la sequía en Estados Unidos e incertidumbres sobre el stock final de algunas cosechas. Esta situación elevó el precio de determinados productos, en especial la soja y el maíz, aunque también contagió el precio del trigo. Finalmente, la confirmación de que la cosecha de trigo era correcta y del buen nivel de existencias finales permitió relajar un tanto el precio en la recta final del año.

Respecto al arroz, los precios se mantuvieron ligeramente a la baja con algunas excepciones por tipo de grano u origen derivados de las políticas de determinados gobiernos (Tailandia) o la sequía que asola Texas en las últimas cosechas pero, en general, con expectativas favorables y con previsiones de unas existencias finales en máximos. Dentro de los aspectos favorables destaca la apertura de fronteras en Egipto y una buena cosecha de grano medio australiana que han conducido los precios de este tipo de arroz a la baja. La situación en Tailandia sigue siendo de completa incertidumbre con unos precios fuera de mercado y una enorme cantidad de grano subvencionado, en torno a las 18,5 millones de MT de arroz cáscara, en los almacenes.

## RESULTADOS DEL GRUPO

El Resultado Neto en Gestión Continuada crece un 4,5%. Con una evolución TAMI de los últimos tres años en dobles dígitos (+10,8%) y una cuenta de resultados con crecimiento en sus principales líneas el resultado financiero muestra una gran solidez y equilibrio en un entorno complejo.

La cifra de ventas aumenta un 13,1%, año sobre año, debido a la plena incorporación durante un ejercicio completo de las adquisiciones realizadas el año anterior. La variación recoge asimismo los ajustes realizados en los precios y descuentos del nuevo portfolio de marcas adaptados a la estructura de rentabilidad del Grupo y la salida de la marca Nomen y otras marcas menores propiciadas por las condiciones establecidas por la Comisión Nacional de la Competencia al aprobar la adquisición del negocio arrocero de SOS en España.

La generación de recursos, EBITDA, crece un 9,7% respecto al ejercicio anterior, un 5,8% TAMI en el periodo 2010-2012. El mayor empuje ha provenido del negocio de arroz donde la incorporación de las compras de SOS han contribuido con 27 millones de euros y en el que el negocio de Riviana en Estados Unidos ha experimentado un crecimiento más que satisfactorio del 19,4%.

A continuación se presentan las magnitudes más significativas del Grupo:

## DATOS CONSOLIDADOS

(Miles de euros)	2010	2011	2011-2010	2012	2012-2011	TAMI 2012-2010
Venta Neta	1.688.957	1.804.111	6,8%	2.041.266	13,1%	9,9%
EBITDA	267.479	273.106	2,1%	299.576	9,7%	5,8%
% sobre Venta neta	15,8%	15,1%		14,7%		
EBIT	211.573	224.022	5,9%	242.295	8,2%	7,0%
% sobre Venta neta	12,5%	12,4%		11,9%		
Beneficio Antes Impuestos	192.504	222.393	15,5%	247.901	11,5%	13,5%
% sobre Venta neta	11,4%	12,3%		12,1%		
Impuestos	(63.532)	(70.750)	(11,4%)	(89.450)	(26,4%)	18,7%
% sobre Venta neta	(3,8%)	(3,9%)		(4,4%)		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	128.972	151.643	17,6%	158.451	4,5%	10,8%
% sobre Venta neta	7,6%	8,4%	0,0%	7,8%	0,0%	
Resultado neto de operaciones discontinuadas	259.970	0	(100,0%)	0		(100,0%)
% sobre Venta neta	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Resultado Neto	388.797	151.542	(61,0%)	158.592	4,7%	(36,1%)
% sobre Venta neta	23,0%	8,4%		7,8%		
Circulante medio	237.222	252.916	(6,6%)	337.378	(33,4%)	
Capital empleado	995.309	1.007.686	(1,2%)	1.212.424	(20,3%)	
ROCE (1)	21,3	22,2		20,0		
Capex	69.617	66.596	(4,3%)	52.930	(20,5%)	
Plantilla media	4.850	4.920	1,4%	4.884	(0,7%)	
	<b>31-12-10</b>	<b>31-12-11</b>	<b>2011-2010</b>	<b>31-12-12</b>	<b>2012-2011</b>	
Recursos Propios	1.592.743	1.587.298	(0,3%)	1.692.209	6,6%	
Deuda Neta	17.600	390.073	2116,3%	244.804	(37,2%)	
Deuda Neta Media	378.336	139.157	(63,2%)	294.114	111,4%	
Apalancamiento (2)	0,24	0,09		0,17		
Activos Totales	2.885.030	2.710.608		2.719.717		

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

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

La rentabilidad medida con el ratio EBITDA/Ventas desciende ligeramente al 14,7% debido básicamente a la menor rentabilidad del negocio de pasta en Estados Unidos y a un peor ratio de las ventas en Estados Unidos de las marcas de ARI adquiridas el año anterior y que estamos reposicionando dentro de nuestro portfolio de productos. Por idéntico motivo el ROCE baja hasta el 20%. El ROCE se calcula con un circulante medio anual que es considerablemente superior a la cifra de final de año y a la empleada el año pasado de forma que pese a este descenso en el ratio a final de ejercicio una ligera mejora de circulante ha supuesto mejorar el endeudamiento respecto a 31 de diciembre de 2011.

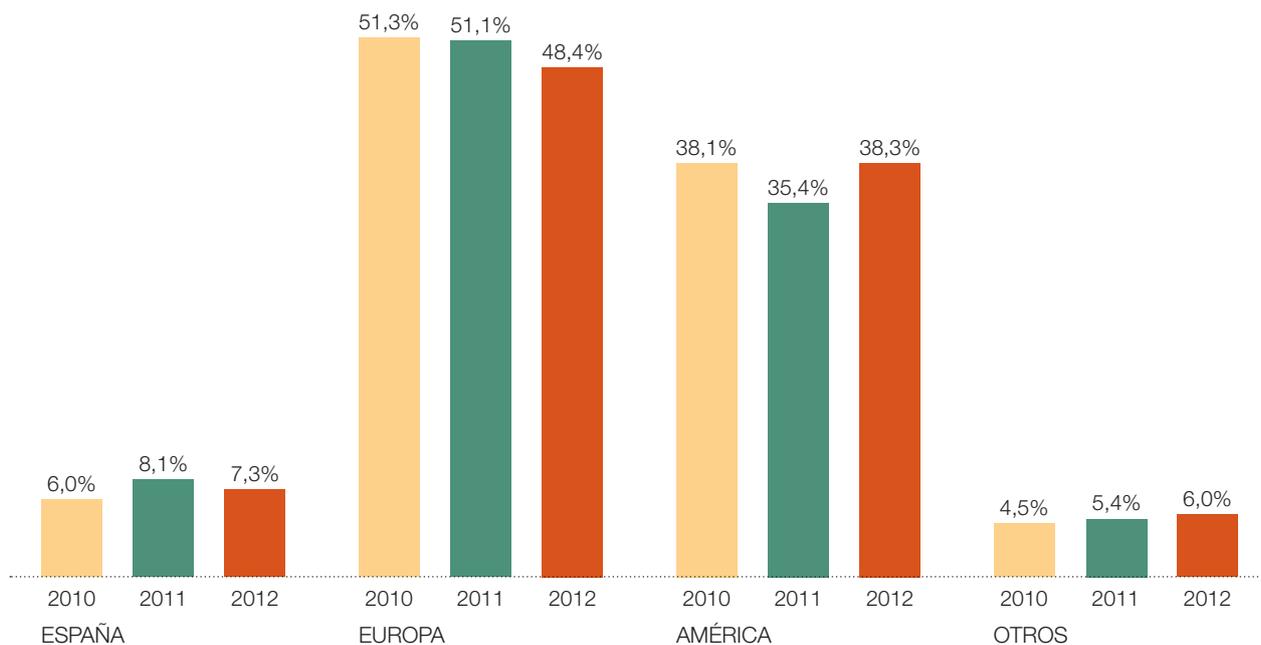
El Resultado de operaciones continuadas mejora por el incremento de los recursos generados en las operaciones y un saldo positivo de las operaciones no recurrentes compensadas parcialmente por el aumento del gasto financiero derivado del endeudamiento para compra la del negocio de arroz de SOS.

Los Resultados de Operaciones Discontinuas reflejan el resultado neto procedente de la venta de negocios y los de sus operaciones hasta la fecha efectiva de venta. Así, la parte más significativa de este resultado en 2010 muestra el resultado de la venta del Negocio Lácteo.

### LA ESTRATEGIA EBRO FOODS

❖ **Baja exposición al riesgo.** La estructura del Grupo le otorga una fuente de ingresos equilibrada geográficamente. La implantación se centra en países desarrollados que los equipos gestores conocen bien y en donde es posible compartir recursos y desarrollar sinergias. La estrategia de crecimiento incide en estas pautas, productos de valor añadido en países de elevado consumo y búsqueda de posibilidades en países en desarrollo con elevado potencial. El detalle de las ventas por zonas geográficas es el siguiente:

#### Porcentaje de ventas por zonas geográficas



En este tipo de estrategia encaja la recientemente anunciada adquisición de un 25% del capital de la empresa italiana Riso Scotti Spa., líder de la especialidad de arroz para risotto en Italia y con un portfolio que incluye múltiples productos de alto valor añadido (leches de arroz y soja, galletas de arroz, aceites de arroz, ready meals, etc.) dirigidos al segmento premium.

Por otra parte, como ejemplo de los pasos firmes en países de elevado potencial, la adquisición de la marca Abu Bint, que ha ampliado la presencia del Grupo en Oriente Medio (supone un 2,75% del total de ventas) y la recientemente anunciada adquisición de una planta de procesamiento de arroz en la India.

Adicionalmente, una situación de bajo apalancamiento financiero permite crecer sin exposición a las tormentas financieras.

❖ **Diferenciación e innovación.** Ebro Foods apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes; una fuerte innovación y desarrollo (I+D+i) y una apuesta por marcas líderes en su segmento de actividad. Durante el año se ha ampliado la distribución de arroz congelado en Estado Unidos (Minute Steamers) introduciéndolo en el mayor distribuidor de ese país lo que ha permitido crecimientos del 600% en la cifra de ventas de este producto. Se han introducido nuevas variedades de arroz listo para servir, que ya cuenta con una extensa base de recetas y mantiene crecimientos del 17%.

En Europa hay dos innovaciones de ruptura muy relevantes que han sido fruto de un enorme trabajo de desarrollo e investigación: la confirmación de Sabroz (primer arroz redondo que no se pasa y absorbe todo el sabor) como la 5ª marca comercial en España y el lanzamiento en Francia de una nueva gama de productos de patata, los Noisettes y Cubes para hacer en sartén que han superado holgadamente las expectativas comerciales.

❖ **Crecimiento y consolidación de sinergias.** Ebro Foods es un Grupo especialista en alimentación con una fuerte implantación en Norteamérica y Europa y una creciente presencia en mercados de origen de materias primas. Las incorporaciones se realizan con un criterio selectivo en aquellas áreas que permiten una fuerte integración de sinergias. A las ya mencionadas incorporaciones de marcas del antiguo negocio de arroz SOS se une la integración de las Marcas NO Yolks y Wacky Mac que, aunque ya plenamente integradas, extraerán todo su potencial en el año 2013.

Crecimiento e innovación se apoyan en una estrategia de inversiones que supone la práctica renovación de la capacidad productiva en los segmentos de arroz instantáneo y pasta fresca. El CAPEX comparable (eliminando las inversiones de los negocios discontinuados) de los últimos tres años asciende a:

AÑO	Importe (Miles de euros)
2010	64.691
2011	66.596
2012	52.930

En 2012 las mayores inversiones se concentran en el Plan Pasta Fresca concentrado en los alrededores de Lyon y que tiene como objetivo aumentar la capacidad de todos los platos de este tipo como los ñoquis para hacer en sartén, o la nueva línea de platos de patata. Otro proyecto ambicioso que ha comenzado a final de 2012 y que supondrá inversiones significativas en el futuro es el de Ingredientes con base arroz.

## POSICIÓN FINANCIERA

La posición de la deuda sigue siendo especialmente satisfactoria.

### DEUDA NETA

(Miles de euros)	2010	2011	2011-2010	2012	2012-2011
Recursos Propios	1.592.743	1.587.298	(0,3%)	1.692.209	6,6%
Deuda Neta	17.600	390.073	2116,3%	244.804	(37,2%)
Deuda Neta Media	378.336	139.157	(63,2%)	294.114	111,4%
Apalancamiento	1,1%	24,6%	2123,9%	14,5%	(41,1%)
Apalancamiento DM (1)	23,8%	8,8%	(63,1%)	17,4%	98,3%
EBITDA	267.479	273.106	2,1%	299.576	9,7%
Cobertura	0,07	1,43		0,82	

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

Los ratios de cobertura son muy positivos, otorgando gran capacidad de inversión y crecimiento orgánico o inorgánico. Las variaciones en el nivel de endeudamiento corresponden con la siguiente tabla de generación libre de caja:

(MILES DE EUROS)	2010	2011	2012
Efectivo por actividades de operación	199.490	58.496	220.734
Efectivo por actividades de inversión	531.126	(253.662)	(37.029)
Efectivo por operaciones con acciones	(95.401)	(177.232)	(44.296)
<b>Flujo libre de caja</b>	<b>635.215</b>	<b>(372.398)</b>	<b>139.409</b>

En 2011 la subida de las materias primas supuso un gran consumo de caja operativa debido al incremento experimentado por el circulante que este año muestra una cifra normalizada. Las grandes variaciones en las otras líneas corresponden a la venta o compra de negocios (inversión) y la entrega de dividendos u operaciones con acciones propias (financiación).

## PRINCIPALES NEGOCIOS

El Grupo Ebro Foods se organiza en las siguientes áreas de negocio:

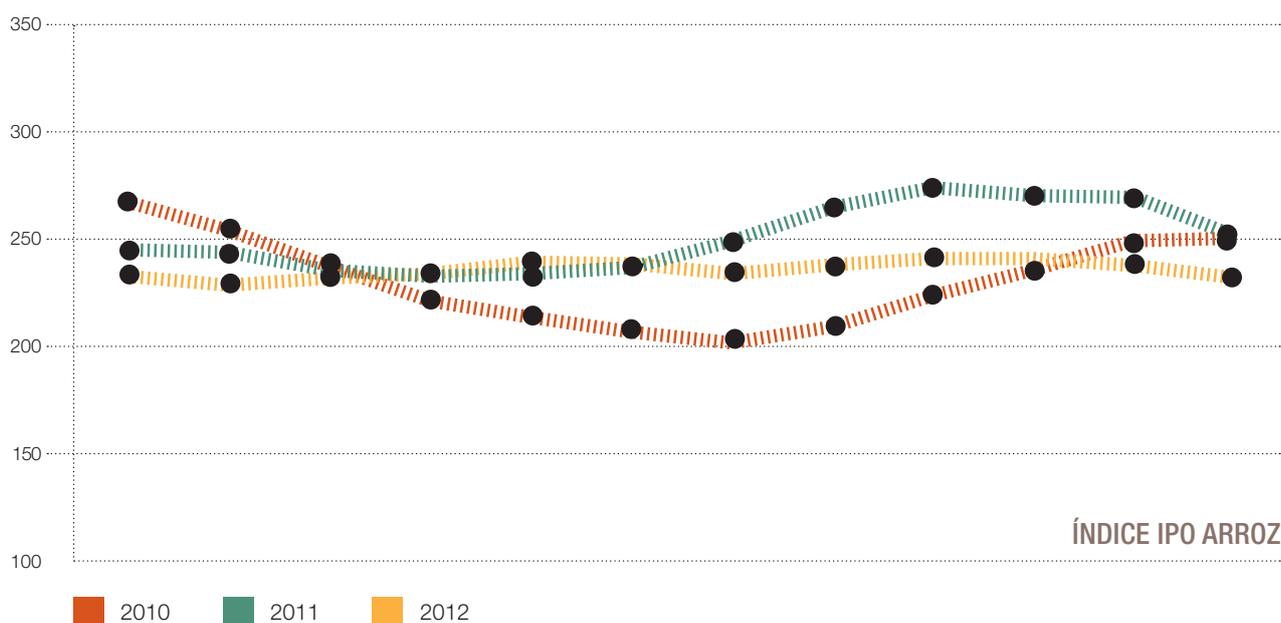
- ❖ **Negocio Arrocero:** incluye la actividad industrial y marquista de arroz y otros productos. Nuestra presencia se extiende por Europa, el Arco Mediterráneo, Oriente Medio, América del Norte y Tailandia con las sociedades Herba, Riviana y A.R.I. (USA).
- ❖ **Pasta:** incluye la actividad de producción y comercialización de pasta seca y fresca, salsas y sémola realizada por los Grupos Panzani, New World Pasta y Birkel.
- ❖ **Otros negocios:** incluyen las actividades de gestión del patrimonio inmobiliario y otras actividades relacionadas con la alimentación y la gestión de los distintos negocios.

## ARROZ

### NEGOCIO ARROZ

(Miles de euros)	2010	2011	2011-2010	2012	2012-2011	TAMI 2012-2010
Venta Neta	811.558	920.752	13,5%	1.105.738	20,1%	16,7%
EBITDA	123.263	135.953	10,3%	161.035	18,4%	14,3%
EBIT	99.019	113.698	14,8%	133.927	17,8%	16,3%
Resultado Operativo	103.024	103.056	0,0%	130.021	26,2%	12,3%
Circulante medio	181.782	231.686	(27,5%)	298.822	(29,0%)	
Capital empleado	506.347	582.158	(15,0%)	729.081	(25,2%)	
ROCE	19,6	18,8		18,4		
Capex	37.855	26.950	(28,8%)	19.105	(29,1%)	

- ❖ Tal y como se indica en la reflexión sobre el entorno general durante el año se produjo cierta estabilidad de precios con una producción mundial en records históricos. La última cosecha de grano largo en Europa, Sudamérica y Estados Unidos fue algo menor pero las posibilidades de importación desde otros orígenes sirve como freno a tensiones locales como aquellas derivadas de la sequía en Estados Unidos, y muy especialmente en Texas, o a las limitaciones al precio de Tailandia.
- ❖ Se han producido cambios en la lista de mayores exportadores, tradicionalmente liderada por Tailandia y ahora superado por la India y Vietnam e incorporaciones de países como Egipto que han aportado estabilidad a los precios de grano medio.



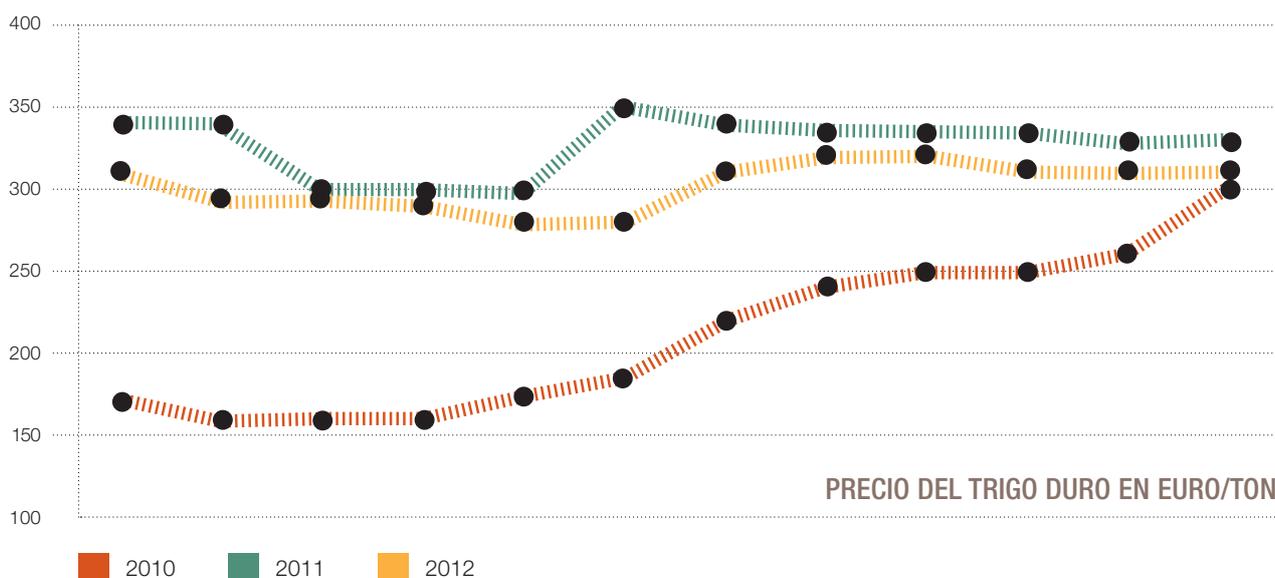
- ❖ Las ventas del Área aumentaron por la aportación de nuevos negocios (196 millones de euros) y por el impacto del tipo de cambio sobre las ventas realizadas en dólares, minorada por el descenso de ventas industriales debido a la menor disponibilidad de arroces cáscara de origen español. En el tramo minorista una vez descontada la menor aportación de la marca Nomen la cifra de venta fue prácticamente idéntica a la del anterior ejercicio.
- ❖ El Ebitda crece al 18,4% interanual o 25 millones de euros de los que 12 millones corresponden a la marca SOS y otros 12 millones al crecimiento de Riviana que obtiene un resultado histórico. Por otro lado se pierde la aportación de la marca Nomen, estimada en unos 5 millones de euros anuales, y crece la aportación de ARI respecto al ejercicio anterior en otros tantos millones de euros.
- ❖ El excepcional resultado de Riviana es fruto de la mejora en la eficiencia de la fábrica de Memphis que ya está a pleno rendimiento, crecimientos en volumen de la línea "Ready to Serve" cuya producción local se ha desarrollado con gran éxito, y mejoras en la rentabilidad de arroces salvajes y subproductos fruto de posiciones ventajosas en el suministro.
- ❖ La ligera contracción en el ROCE del Área se debe a la menor rentabilidad de la actividad de ARI en Estados Unidos que tiene un claro recorrido al alza una vez se reposicionen sus marcas y considerando el potencial exportador de la marca Abu Bint.
- ❖ Las principales inversiones acometidas en el Área corresponden equipos para mejorar la productividad de la planta de Memphis (4 millones de dólares) y a las realizadas para el proyecto de ingredientes en Holanda (3,5 millones de euros).

## PASTA

### NEGOCIO PASTA

(Miles de euros)	2010	2011	2011-2010	2012	2012-2011	TAMI 2012-2010
Venta Neta	916.101	928.297	1,3%	982.226	5,8%	3,5%
EBITDA	160.484	144.457	(10,0%)	145.370	0,6%	(4,8%)
EBIT	133.741	119.064	(11,0%)	116.634	(2,0%)	(6,6%)
Resultado Operativo	122.806	107.798	(12,2%)	108.002	0,2%	(6,2%)
Circulante medio	60.427	69.173	(14,5%)	90.115	(30,3%)	
Capital empleado	442.061	456.917	(3,4%)	520.880	(14,0%)	
ROCE	30,3	26,1		22,4		
Capex	32.652	38.095	16,7%	33.574	(11,9%)	

- ❖ El precio del trigo duro mantuvo un comportamiento estable ligeramente a la baja hasta la llegada del verano y las tensiones procedentes de otras cosechas como la soja y el maíz. Pese a ello, una cosecha mejor que la anterior campaña en Estados Unidos y Canadá devolvió las aguas a su cauce estrechando el diferencial de precios respecto a otras variedades. En todo caso, sigue en registros elevados.



- ❖ El comportamiento de las dos unidades de negocio ha sido muy diferente. Mientras que Panzani en Europa lideró el mercado consiguiendo crecimientos de los volúmenes en la práctica totalidad de su cartera de productos NWP encontró una estrategia opuesta por parte de la competencia en Estados Unidos lo que generó un diferencial en los precios base que afectó a nuestra posición en el lineal.
- ❖ También el mercado tuvo comportamientos opuestos creciendo en Francia (2,3% en pasta seca, 3,4% en fresca) mientras que el segmento de pasta seca se contraía un 3,4% en Estados Unidos, aunque en los dos casos aumentó en términos relativos la cuota de la marca distribución (MDD) y primeros precios.
- ❖ Como resultado de la situación mencionada en los anteriores párrafos, pese al crecimiento de las ventas producto del excelente comportamiento de Panzani y de la incorporación de las marcas NoYolks y Wacky Mac la contribución de esta área apenas sufre cambios.
- ❖ El Ebitda aumenta un 0,6 % aunque la media TAMI refleja una disminución del 4,8% por el descenso de la aportación de New World Pasta en los dos últimos años que en 2010 había obtenido un resultado extraordinario. Tras una profunda reflexión la situación ha aconsejado un cambio de estrategia que procura cerrar la diferencia de precios base que estaba erosionando los volúmenes en Estados Unidos y obligando a diversas acciones promocionales costosas y con menor efecto a largo plazo.
- ❖ El CAPEX se concentra en las instalaciones para mejorar la capacidad y productividad de productos frescos (8 millones), la adquisición de unos terrenos para una nueva fábrica de productos frescos en los alrededores de Lyon (5 millones) y los trabajos para completar el montaje de las nuevas líneas de pasta de Saint Louis.

## 2. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL GRUPO

El año 2013 no parece que se aleje radicalmente de la crisis que ya se prolonga por espacio de cinco años. Pese a que algunos indicadores adelantados dejan entrever cierta mejora de la confianza de los consumidores y pese a que los peores escenarios sobre el sistema financiero y el “fiscal cliff” parecen alejarse, lo cierto es que persisten las incertidumbres y que las tasas de paro y la capacidad de compra siguen siendo una lastra a la recuperación en la mayoría de las economías desarrolladas. Como decíamos en este documento del ejercicio anterior, “es previsible que el factor precio sea más considerado por un porcentaje de la población y que las marcas tengan que realizar un esfuerzo extra en diferenciarse y lograr un equilibrio precio-calidad”, es decir que las dificultades son muchas, y mantener cifras de solvencia sólidas es un triunfo.

Las expectativas en los mercados de arroz y trigo son buenas, con precios estables, especialmente en el caso del trigo duro, mientras que alguna variedad aromática de arroz ha sufrido tensiones en el precio.

### NEGOCIO ARROZ

La apuesta por la innovación se ampliará a ambos lados del océano. En la línea apuntada por Sabroz tendremos novedades con nuevos combinados de arroz y fondos de caldo. Riviana abunda en la gama Minute para microondas y otros productos saludables y fáciles de cocinar.

Por otra parte, las nuevas instalaciones de Herba Ingredients empezarán a rodar integrando progresivamente la capacidad dedicada a harinas especiales y derivados de arroz de las plantas ubicadas en Bélgica y Holanda. Las posibilidades probadas en la planta piloto de San José de la Rinconada son muy amplias en lo que constituye una apuesta a largo plazo de primer orden.

La nueva planta de procesamiento de arroz en la India comenzará su actividad como punto de abastecimiento de arroz basmati para el Grupo.

#### **PASTA**

Se mantiene la apuesta por la innovación y convertir los productos frescos en eje del crecimiento. A lo largo del año se construirá la nueva fábrica de pasta fresca de Lyon que será básica en esta estrategia.

El cambio de estrategia en New World Pasta se ha puesto en marcha desde principio de 2013. Se persigue alinear los precios sin promociones con los de la competencia en los principales distribuidores de Estados Unidos. La nueva estrategia incluye un plan de marketing que aumenta la inversión publicitaria con el fin de potenciar nuestras marcas y el lanzamiento de una nueva gama de salsas que complete la oferta “meal solutions”.

### **3. ACTIVIDAD DE I+D+I**

---

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 el ejercicio 2012 una firme apuesta por la misma.

El total de la inversión realizada durante el ejercicio asciende a 5,5 millones de euros distribuidos entre recursos internos (3,8 millones) y externos (1,7).

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 8 trabajadores, está orientado al desarrollo de la división pasta en su gama de pasta fresca, platos cocinados frescos y salsas. Durante el año 2012 su actividad se centró en la extensión de la gama de productos con base de patata como los “cubes a rissole”, extender y renovar la gama de salsas boloñesas, nuevos productos rellenos para hacer en sartén y nuevas salsas de queso.
2. CRECERPAL, ubicado en Marsella con 8 trabajadores en el laboratorio de materia prima y análisis, 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 trabajado especialmente en mejorar los procesos de producción de pasta, ampliar la gama de arroces para hacer en sartén y arroces de cocción rápida.

3. Estados Unidos, con cuatro 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 la preparación de nuevos productos saludables y bajos en gluten, el lanzamiento y adaptación de nuevas salsas Healthy Harvest y Garden Delight y la puesta a punto de las líneas de producción de vasitos para nuevas referencias hasta ahora fabricadas en España.
4. Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Valencia) y la planta de San José de la Rinconada, con 15 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 que sea el germen de toda una nueva línea de negocio.

## **4. OPERACIONES CON ACCIONES PROPIAS**

---

Durante 2012, la Sociedad ha efectuado compras y ventas de acciones propias al amparo de las autorizaciones concedidas por las Juntas Generales celebradas el 15 de junio de 2011 y 29 de mayo de 2012, habiéndose notificado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de acuerdo con la normativa en vigor. En 2012 se han efectuado compras de 409.720 acciones, ventas de 2.255.161 acciones, y entrega de acciones propias a accionistas como dividendo en especie (ver Nota 18.3) por 1.538.653 acciones. Al 31 de diciembre de 2012 la Sociedad no tenía acciones propias en autocartera.

## **5. PERSONAL**

---

El personal de Ebro Foods continuará creciendo con la incorporación de nuevas empresas y negocios. Esta situación permite la integración de diversas culturas y capacidades con un constante flujo de información y conocimientos.

## **6. OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL RIESGO E INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

---

El Grupo Ebro Foods, influido por el marco conceptual del Informe "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" (COSO) sobre control interno, tiene establecidos unos sistemas de identificación, valoración, gestión e información del riesgo.

En 2011 el Grupo formalizó un mapa de riesgos cuya gestión se realiza mediante una herramienta informática llamada GIRO. El mapa de riesgos establece una matriz de riesgos para todo el Grupo y por sociedad individual, estableciendo las probabilidades de ocurrencia de los mismos, su impacto y los protocolos de actuación para mitigar dichos riesgos. Cada ejercicio se realiza una revisión de los principales riesgos los procesos asociados y los mecanismos de control.

El objetivo último de estos sistemas de control de riesgos es defender los intereses de nuestros accionistas, clientes, empleados y nuestro entorno social. A la vez que garanticen de forma sostenida en el tiempo, la reputación corporativa y la solidez financiera del Grupo Ebro Foods.

A continuación se exponen los principales riesgos y los sistemas de control establecidos para mitigarlos.

#### **RIESGOS PROPIOS DEL SECTOR EN EL QUE REALIZA SU ACTIVIDAD**

**Riesgo legal / regulatorio.** El Grupo está sometido, y su actividad influida, por una serie de disposiciones legales de múltiples estados y organismos internacionales. Estas disposiciones establecen desde cuotas de producción hasta precios de intervención o protecciones arancelarias. Frente a este riesgo, el Grupo ha optado por aplicar una política de diversificación geográfica y por producto.

Asimismo, existe el riesgo de no poder proteger adecuadamente sus marcas y propiedad intelectual. Para ello la sociedad realiza un seguimiento exhaustivo de las mismas protegiendo su uso ante los organismos competentes y/o solicitando las patentes cuando es preciso.

**Riesgo medioambiental y de calidad alimentaria.** La política del Grupo, se sustenta bajo el principio del cumplimiento de la legislación vigente en cada momento, para lo que el Grupo ha definido, desarrollado e implantado un sistema de gestión de calidad, medioambiente y seguridad alimentaria que cumpla con los requisitos de las Normas UNE-EN-ISO 9001:2000/8, UNE-EN-ISO 14001:2004 e ISO 22000:2005 que están certificadas en muchos de los centros productivos del Grupo.

Los programas de calidad y seguridad alimentaria se basan en el seguimiento de protocolos que persiguen la identificación y control de determinados puntos críticos Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) de forma que el riesgo residual sea mínimo. Los principales puntos de control se agrupan entre:

- ❖ **Puntos físicos.** Controles para detectar materiales ajenos al producto o presencia de metales
- ❖ **Químicos.** Detección de elementos químicos o presencia de alérgenos
- ❖ **Biológicos.** Presencia de elementos como salmonella u otro tipo de patógenos

La mayor parte de nuestros procesos de manipulación han obtenido certificados IFS (Internacional Food Security) y las plantas de pasta en Estados Unidos están a punto de obtener el certificado de cumplimiento de la Global Food Safety Initiative (GFSI).

Asimismo, el Grupo mantiene diversas iniciativas para la reducción de emisiones de gases y residuos atmosféricos, la mejora de la calidad de aguas y reducción de residuos vertidos, la mejora en la eficiencia energética e hídrica, así como programas de reciclaje de residuos físicos como el papel, el aluminio y otros materiales.

La Sociedad proporciona a sus empleados una formación adecuada y continua en temas relacionados con la seguridad alimentaria y las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Por último, el Grupo tiene contratadas diversas pólizas de seguros que cubren riesgos relacionados con la seguridad alimentaria.

**Riesgo de suministro.** La actividad realizada por Ebro Foods depende del suministro de materias primas tales como el arroz y el trigo duro. Existe un riesgo de no obtener suficiente materia prima de una calidad apropiada a los estándares de la sociedad a un precio adecuado. Para afrontar este riesgo la Sociedad actúa en dos frentes:

- a. Diversificando las fuentes de suministro, asentándonos en los principales mercados productores si consideramos que esta actividad nos proporciona una ventaja competitiva. Actualmente tenemos puntos de suministro en Tailandia, India, Uruguay, Estados Unidos, España e Italia.
- b. Llegando a acuerdos de suministro a largo plazo o de colaboración con aquellos productores que consideramos relevantes para nuestro negocio.

**Riesgo asociado a la competencia / capacidad instalada.** El sector de bienes de consumo se encuentra amenazado por posibles excesos de capacidad instalada que se hacen más patentes en los momentos bajos del ciclo económico e incremento de competencia a bajos precios. Una vez más la mejor garantía frente a este tipo de riesgo es la estrategia de innovación y diferenciación continua de nuestros productos. A su vez, el Grupo realiza esfuerzos para adecuar y renovar su estructura productiva con el abandono de aquellos activos que no se consideran suficientemente eficientes (reestructuración de arroz y pasta en Alemania) y la inversión en nuevas plantas (Memphis, Haryana, Lyon).

#### **RIESGOS ESPECÍFICOS DEL GRUPO EBRO FOODS**

**Riesgos sobre activos productivos.** Los principales activos del Grupo tienen una exposición limitada a eventos naturales catastróficos tales como terremotos o inundaciones. Adicionalmente todas las sociedades del Grupo mantienen asegurados la totalidad de sus elementos patrimoniales, bienes de inversión y existencias mediante la suscripción de las correspondientes pólizas.

**Riesgo país.** El Grupo realiza actividades en algunos países calificados como “en vías de desarrollo”. Esta situación hace que ciertas inversiones se vean afectadas por los riesgos típicos de estos países como pueden ser posibles cambios políticos que puedan afectar a las condiciones de mercado, restricciones a los movimientos de capital, nacionalizaciones de activos o devaluaciones de las monedas de referencia. La presencia de Ebro Foods en estos países es limitada y en su mayoría se restringe a la toma de posiciones para optimización del suministro (básicamente arroz). Ante estas posibles contingencias el Grupo ha optado por un proceso de diversificación de riesgos con presencia en Europa, América, Asia (Tailandia e India) y África (Marruecos y Egipto).

**Riesgo relacionado con la estrategia de crecimiento del Grupo.** La estrategia de liderazgo en “Meal Solutions” seguida por el Grupo supone la posibilidad de realizar determinadas adquisiciones. Estas adquisiciones pueden tener un impacto negativo en caso de no lograrse la plena integración de las sociedades, marcas y procesos adquiridos tanto desde el punto de vista de posibles quebrantos en la generación de efectivo como desde el punto de vista contable a través del deterioro de los activos adquiridos. Frente a esta situación, Ebro Foods desarrolla una serie de prácticas para minimizar el riesgo de la adquisición, entre las que destacan:

- ❖ Realización de due diligence con firmas de reconocido prestigio.
- ❖ Negociación del precio final en función del análisis de riesgos.
- ❖ Solicitud de garantías hasta la resolución de litigios o la clarificación definitiva del riesgo.
- ❖ Pago aplazado o garantía bancaria en caso de posibles contingencias.

Asimismo, determinadas alternativas de inversión (crecimiento interno) pueden suponer un riesgo en caso de no tener el éxito esperado. Para enfrentarse a estos riesgos todos los proyectos de inversión llevan incorporado un análisis de riesgos, lo que permite su evaluación económica y estratégica, previo a la toma de decisiones. Estas decisiones son tomadas por el órgano correspondiente, en función de los límites establecidos, requiriendo los proyectos más importantes (los de cuantía superior a los 2 millones de euros) la aprobación del Consejo de Administración.

**Riesgo por retraso tecnológico I+D+i.** El Grupo a través de sus filiales de investigación y desarrollo, da cobertura a las principales líneas de negocio, facilitando el desarrollo e innovación de nuevos productos y procesos. La aplicación práctica se garantiza mediante el constante lanzamiento de una amplia línea de productos amparada en una adecuada cobertura publicitaria y de promoción.

**Riesgos laborales.** En su doble vertiente de captar el potencial humano y limitar los riesgos laborales. Para ello, el Grupo promueve programas de incentivos personales y de remuneración de los principales directivos del mismo ligados a resultados y fomenta la mejora de las condiciones de trabajo. Asimismo, existen programas específicos dirigidos a promover la mejora del ambiente de trabajo y el perfeccionamiento de los niveles de protección, destacando entre dichos programas los cursos de formación a los empleados del Grupo.

#### **GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO E INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

Los principales instrumentos financieros del Grupo comprenden préstamos bancarios, descubiertos bancarios, instrumentos representativos de capital, efectivo y depósitos a corto plazo. Además, el Grupo tiene otros activos y pasivos financieros tales como cuentas a cobrar y cuentas a pagar por operaciones del tráfico.

De estos instrumentos financieros se derivan riesgos de mercado por variaciones en los tipos de interés, de cambio o en “el fair value” de determinados instrumentos financieros; riesgo de liquidez y riesgo de crédito.

Con el fin de gestionar los riesgos de tipo de cambio y de interés que surgen de las operaciones del Grupo y, puntualmente, los de posibles variaciones de precios de algunas materias primas (gas) el Grupo realiza coberturas con instrumentos financieros derivados (básicamente compraventas a plazo y opciones sobre tipo de interés o cambio) o no derivados (financiaciones en divisa), con el objeto de minimizar o acotar el riesgo.

Las políticas contables utilizadas para valorar estos instrumentos financieros se describen en la Nota 3 de estas Cuentas Anuales Consolidadas.

El Consejo de Administración revisa y establece las políticas de gestión de cada uno de estos riesgos, que se resumen a continuación.

### **Riesgo de tipo de interés de los flujos de efectivo**

Derivado de financiaciones denominadas en euros o divisa extranjera y a tipo de interés variable, debido a la potencial variación de los flujos de efectivo asociados al pago de intereses de la deuda ante cambios en los niveles de tipos de interés. El Grupo está expuesto al riesgo fundamentalmente por las obligaciones de pago a largo plazo con tipo de interés variable.

La política del Grupo consiste en la gestión del gasto por intereses empleando cuando sea necesaria una combinación de tipos variables y fijos. La política del Grupo es reducir al máximo su exposición a este riesgo y para ello mantiene un seguimiento intensivo de la evolución de los tipos de interés con el necesario apoyo de expertos externos. Cuando se considera necesario, el Grupo contrata instrumentos derivados sobre tipo de interés. Estos instrumentos derivados u estructurados se diseñan para cubrir las obligaciones de pago subyacentes.

Ver en la Nota 28 de las Cuentas Anuales Consolidadas adjuntas la información relativa a los instrumentos financieros del Grupo expuestos al riesgo de tipo de interés.

### **Riesgo de tipo de cambio**

Consecuencia de la existencia de activos, pasivos, inversión neta en filiales en el exterior o transacciones en divisa extranjera diferente del euro y debido a la potencial variación de los flujos de efectivo asociados en euros ante cambios en los niveles del tipo de cambio de contado (spot).

Como resultado de las inversiones significativas realizadas en Estados Unidos, el balance del Grupo se puede ver afectado significativamente por las fluctuaciones en los tipos de cambio USD / Euro.

El objetivo último de la política de gestión del riesgo de cambio es compensar (al menos parcialmente) las posibles pérdidas de valor de los activos nominados en monedas distintas del euro con los ahorros por menor valor de los pasivos en esas divisas.

El Grupo intenta mitigar el efecto de su riesgo estructural por tipo de cambio mediante la obtención de préstamos en USD, de esta forma que una parte muy significativa de la inversión en USA se cubre de esta manera.

Incluido en el epígrafe de otros préstamos a 31 de diciembre de 2012 (2011) están los dos préstamos por un total de 301 (374) millones de dólares USA (ver Nota 22) que se han designado como de cobertura de las inversiones netas en las dependientes de Estados Unidos, y se usan para cubrir la exposición del Grupo al riesgo de tipo de cambio en estas inversiones. Las ganancias o pérdidas de la conversión a euros de este préstamo se registran en el patrimonio neto para compensar cualquier ganancia o pérdida en la conversión de las inversiones netas de estas sociedades dependientes.

Además, el Grupo también está expuesto a riesgo por tipo de cambio de las transacciones. Este riesgo surge de las compras y ventas realizadas por las unidades operativas en monedas distintas de la moneda funcional.

La política del Grupo cuando se trata de transacciones importantes es la de emplear contratos de compraventa de divisas a plazo para eliminar o minorar el riesgo de tipo de cambio. Estos contratos deben estar expresados en la misma divisa que la partida que cubren y su contratación no se realizará hasta que el acuerdo firme ha tenido lugar, con objeto de conseguir la mayor correlación posible con el subyacente cubierto.

Tal y como se indica en el párrafo anterior algunas sociedades del Negocio Arroz (Herba, S&B Herba, TBA Sundra, Boost y Euryza) y del Negocio Pasta (Panzani) mantienen contratos a futuro u opciones sobre moneda extranjera (seguros de cambio) para mitigar la exposición de sus transacciones comerciales. Estas operaciones se realizan con ánimo de minimizar el riesgo divisa pero no han sido calificadas contablemente como cobertura.

Ver en la Nota 28 de las Cuentas Anuales Consolidadas adjuntas la información relativa a los instrumentos financieros del Grupo expuestos al riesgo de tipo de cambio.

#### **Riesgo de precio de otros activos financieros**

El Grupo está expuesto a la variación en el precio de ciertos activos y pasivos financieros. El efecto más significativo corresponde a las acciones de Deoleo, S.A. y Biosearch, S.A. que figuran como activos disponibles para la venta en el Balance de situación consolidado del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012 (Ver Nota 12) y cuya variación de su valor de mercado a partir de 30 de junio de 2012, momento en que se consideró que se había producido un deterioro permanente de su valor, se refleja en la cuenta de resultados.

#### **Riesgo de liquidez**

El objetivo del Grupo es que los vencimientos de su deuda se adecuen a la capacidad de generar caja para hacer frente a estas obligaciones. Para ello mantiene un equilibrio entre la continuidad de la financiación y la flexibilidad mediante el uso de pólizas de crédito renovables, préstamos bancarios que pueden incluir periodos de carencia para adecuarlos al rendimiento de los activos afectos, y contratos de compra a plazo.

En la Nota 22 de las Cuentas Anuales Consolidadas adjuntas se detalla la deuda a 31 de diciembre de 2012 y sus vencimientos.

#### **Riesgo de crédito (contraparte)**

Este riesgo se produce porque una contraparte puede dejar de cumplir sus obligaciones contractuales resultando una pérdida financiera para el Grupo.

El riesgo se mitiga mediante una adecuada política de selección de las operaciones y de las entidades financieras que proporcionan contraparte en dichas operaciones basadas en su calificación crediticia y obtener garantías suficientes como medio para mitigar este riesgo.

En las operaciones comerciales la política del Grupo ha sido siempre conservadora, disponiendo de comités de riesgos que revisan periódicamente la situación, las posiciones abiertas y las alertas automáticas introducidas en los sistemas que históricamente han permitido bajas tasas de morosidad. Adicionalmente, los departamentos comercial y de gestión de cobro trabajan de forma coordinada y en función de las calificaciones crediticias otorgadas por las compañías de seguros de crédito con las que trabaja el Grupo, pólizas que sirven de garantía en última instancia. La elevada diversificación geográfica del Grupo minorra las concentraciones de riesgo de crédito en el Grupo derivadas de este tipo de transacciones.

## 7. MEDIO AMBIENTE

---

La información relativa al Medio Ambiente se recoge en la Nota 29 de las cuentas anuales consolidadas adjuntas.

## 8. HECHOS POSTERIORES

---

El 15 de febrero de 2013, Ebro Foods, S.A. ha llegado a un acuerdo para adquirir el 25% de Riso Scotti S.p.A. sociedad matriz del Grupo Scotti. Scotti es un grupo italiano especializado en la producción y procesamiento de arroz, líder de la especialidad de arroz para risotto en Italia y con una amplia gama de referencias que comercializa bajo la marca Scotti en más de setenta países. Su porfolio incluye múltiples productos de alto valor añadido (leches de arroz y soja, galletas de arroz, aceites de arroz, ready meals etc.) que actualizan la tradición de la cocina italiana y se dirigen al segmento premium. El precio pactado por el 25% de Riso Scotti ha ascendido a 18 millones de euros y se espera materializar la operación, tras la realización de la correspondiente due diligence, antes del 31 de mayo de 2013.

El 13 de marzo de 2013, el Grupo Ebro ha llegado a un acuerdo para adquirir una planta de producción de arroz en Haryana, India, propiedad de Olam International, proveedor integral de productos agrícolas e ingredientes alimentarios con sede en Singapur. La planta es una moderna y avanzada instalación de producción de arroz con capacidad para procesar 18 toneladas métricas de arroz cáscara por hora, más de 100.000 toneladas de arroz al año. Además de los activos industriales, se transferirán al Grupo Ebro todos sus empleados y su red de ventas. El precio pactado para esta transacción asciende a 14,5 millones de dólares americanos y está prevista su culminación a finales de marzo de 2013 sujeta a las oportunas aprobaciones de las autoridades reguladoras.

Con posteridad al cierre y hasta la formulación de este informe de gestión no se han producido otros hechos posteriores significativos.