

1. SITUACION DE LA ENTIDAD

Estructura organizativa

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.

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 Arroceros: 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 América del Norte, América Central y 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 y sus derivados y complementos culinarios realizada por el Grupo New World Pasta en Norteamérica y el Grupo Panzani (resto del mundo).

La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración que es el responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. El Consejo delega en la Comisión Ejecutiva determinadas tareas entre las que destaca el seguimiento y supervisión del cumplimiento de las directrices estratégicas y de desarrollo corporativo mientras que el Comité de Dirección, en el que se integran los responsables de las principales áreas de negocio, se encarga del seguimiento y preparación de decisiones en el ámbito de la gestión y dirección del Grupo.

El Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene información detallada sobre la estructura de la propiedad y su administración.

Funcionamiento y estrategia

El proceso productivo de los productos que comercializa el Grupo utiliza como materias primas fundamentales el arroz y el trigo duro. 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 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).

GRUPO EBRO FOODS

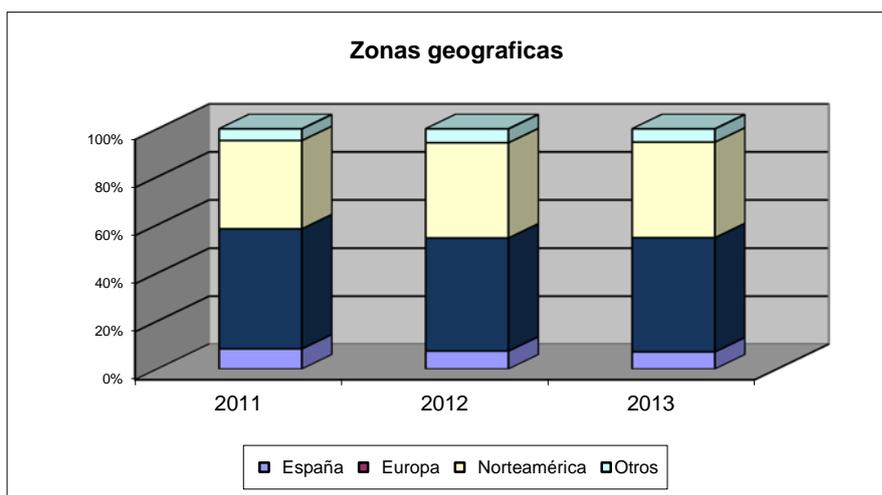
INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

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 precocción, cocinado y congelación.

En la Nota 6 de las Cuentas Anuales Consolidadas, Información financiera por segmentos, se hace un repaso sobre las principales actividades, marcas y participación en el mercado por áreas de actividad.

La estrategia del Grupo se dirige a proporcionar soluciones de alimentación saludables a los consumidores que permitan la diferenciación de sus marcas basándose en la innovación y desarrollo de nuevos formatos y productos. Las líneas maestras se reflejan en los distintos Planes de duración trianual:

- Baja exposición al riesgo. La estructura del Grupo le otorga una fuente de ingresos equilibrada geográficamente. El detalle de las ventas por zonas geográficas es el siguiente:



Los segmentos de actividad en los que el Grupo realiza su actividad no tienen un fuerte carácter cíclico aunque los productos frescos y de mayor valor añadido, que al mismo tiempo son el principal vector de crecimiento, son los que están más vinculados a la evolución de los patrones de consumo.

Adicionalmente, una situación de bajo apalancamiento financiero y un cash flow recurrente permite crecer sin exposición a las tormentas financieras.

- Diferenciación e innovación. El Grupo 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.
- 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. El crecimiento se centra en países 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 de crecimiento.

2. EVOLUCIÓN Y RESULTADO DE LOS NEGOCIOS

Entorno

La recesión en la eurozona, poco a poco, queda atrás. Tras seis trimestres consecutivos de contracción, el crecimiento del PIB volvió a territorio positivo en 2º trimestre de 2013 con una variación del 0,3% intertrimestral. Los índices de confianza de los consumidores y de producción industrial han acabado el año de forma positiva y aunque el crecimiento todavía es débil, en algunos casos todavía no ha alcanzado a la llamada economía real (empleo y renta disponible) y existen divergencias en la capacidad de crecimiento de los distintos países, el clima es positivo.

La situación en Estados Unidos también es favorable con una clara mejora de los datos económicos (+1,9 % PIB anual), incluido el empleo, los valores de confianza y la venta de viviendas pero, sin embargo, los ingresos por hogar medio han caído y el número de hogares que reciben cupones de comida ha aumentado reflejando desequilibrios en la recuperación que sólo a final de año parecen ceder.

Pese a las mejoras detectadas, los años de incertidumbre y las elevadas tasas de desempleo que todavía se registran en muchos países desarrollados han dejado su peaje en forma cambios en los patrones de los consumidores. En general el consumidor ha adaptado sus hábitos de compra: compra menos, compra más barato y ha modificado sus preferencias hacia marcas blancas de calidad o productos con marca pero a buen precio. Al mismo tiempo aparecen nuevas opciones frente a la distribución tradicional como la compra por internet (super "on line") y aumenta la búsqueda de productos frescos que permitan una sensación placentera pero sin aumentar el gasto por familia.

Los mercados de grano tuvieron un punto de inflexión a partir del mes de julio. El anuncio de una cosecha de maíz excedentaria y una buena cosecha de trigo tierno empujó a la baja los precios hasta final de año. El trigo duro que tiene un mercado singularmente estrecho acompañó esta tendencia con un buen nivel de cosecha y existencias en Canadá que es el origen de aproximadamente un 60% del comercio mundial de este cereal. Con el resto de orígenes en una posición estable el precio descendió en Europa desde niveles de 300 €/TM a 250 €/TM a final de año.

Respecto al arroz, los precios se mantuvieron a la baja con cosechas mundiales record y un stock mundial abundante pendiente de los nuevos intentos de Tailandia para rebajar sus niveles de stock gubernamentales. En este escenario global hay algunas excepciones especialmente relevantes para el Grupo Ebro: la sequía que asola Texas, cierta tensión en los precios internos de Estados Unidos, los precios del Basmati y la escasez de arroz a precio competitivo con origen España han supuesto los mayores retos en el ejercicio.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)**Resultados del Grupo**

El **Resultado Neto en Gestión Continuada** se reduce un 12,1% por la menor contribución de resultados no recurrentes positivos ya que el año pasado se materializó el beneficio de la venta de la marca Nomen e importantes reversiones por exceso de provisiones para los litigios de los antiguos negocios azucarero y lácteo.

La cifra de ventas disminuye un 1,2% año sobre año debido a la disminución de los precios de aprovisionamiento trasladado a los clientes y la evolución del tipo de cambio en las sociedades nominadas en dólares que absorbe la evolución positiva de los volúmenes.

La **generación de recursos, EBITDA**, retrocede un 5,6% respecto al ejercicio anterior. La disminución se produce íntegramente en el Área Arroz debido a problemas en el abastecimiento de determinados orígenes de arroz que han elevado el precio y estrechado el margen sin posibilidad de repercutirlo a corto plazo. Adicionalmente, el impacto del tipo de cambio sobre 2012 es negativo en 5,1 millones de euros.

A continuación se presentan las magnitudes más significativas del Grupo:

DATOS CONSOLIDADOS (Miles de €)	2011	2012	2012/2011	2013	2013/2012	TAMI 2013-2011
Venta Neta	1.736.686	1.981.130	14,1%	1.956.647	-1,2%	6,1%
EBITDA	273.642	299.226	9,3%	282.392	-5,6%	1,6%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>15,8%</i>	<i>15,1%</i>	<i>14,4%</i>		
EBIT	226.914	244.319	7,7%	226.356	-7,4%	-0,1%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>13,1%</i>	<i>12,3%</i>	<i>11,6%</i>		
Beneficio Antes Impuestos	233.829	250.438	7,1%	210.646	-15,9%	-5,1%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>13,5%</i>	<i>12,6%</i>	<i>10,8%</i>		
Impuestos	(72.163)	(89.464)	-24,0%	(69.157)	22,7%	-2,1%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>-4,2%</i>	<i>-4,5%</i>	<i>-3,5%</i>		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	161.666	160.974	-0,4%	141.489	-12,1%	-6,4%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>9,3%</i>	<i>8,1%</i>	<i>7,2%</i>		
Resultado neto de operaciones discontinuadas	(10.023)	(2.523)	-74,8%	(7.507)	197,5%	-13,5%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>-0,6%</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-0,4%</i>		
Resultado Neto	151.542	158.592	4,7%	132.759	-16,3%	-6,4%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>8,7%</i>	<i>8,0%</i>	<i>6,8%</i>		
Circulante medio	315.694	402.403	-27,5%	420.517	-4,5%	
Capital empleado	1.007.686	1.212.424	-20,3%	1.286.515	-6,1%	
ROCE (1)	22,2	20,0		17,7		
Capex (2)	66.596	52.930	-20,5%	61.308	15,8%	
Plantilla media	4.743	4.741	0,0%	4.665	-1,6%	
	31.12.11	31.12.12	2012/2011	31.12.13	2013/2012	
Recursos Propios	1.587.298	1.692.209	6,6%	1.705.757	0,8%	
Deuda Neta	390.073	244.804	-37,2%	338.291	38,2%	
Deuda Neta Media	139.157	294.114	111,4%	260.820	-11,3%	
Apalancamiento (3)	8,8%	17,4%		15,3%		
Activos Totales	2.710.608	2.731.812		2.772.680		

(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 rentabilidad medida con el ratio EBITDA/Ventas desciende ligeramente al 14,4% debido básicamente a la menor rentabilidad del negocio arroz y al esfuerzo de aumentar la inversión publicitaria para consolidar las mejoras de volumen mencionadas.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

Esta menor rentabilidad se localiza en los arroces basmati que sufrieron una espiral de precios y en los que se produjeron incumplimientos en contratos de suministro y los problemas de suministro mencionados con anterioridad y que se desarrollan en la sección dedicada al Área Arroz.

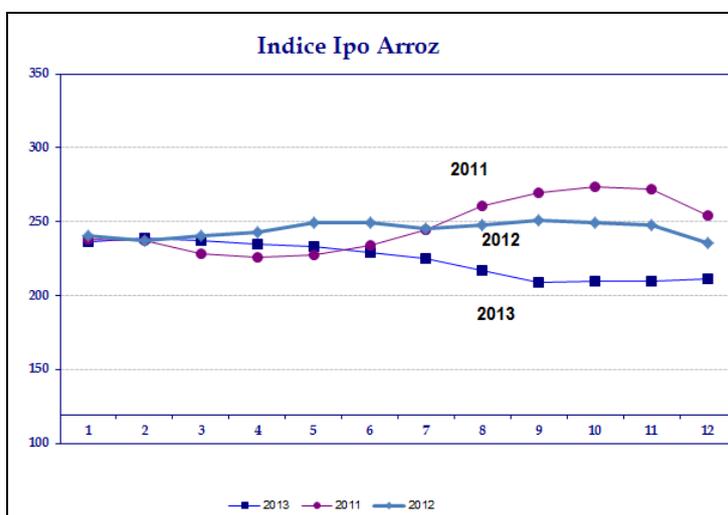
El **ROCE** retrocede hasta el 17,7%. Al estrechamiento de márgenes del arroz se une el incremento del circulante medio necesario para hacer frente a las dificultades de aprovisionamiento que han impedido recoger las bajadas en el coste de suministro y a la incorporación de Ebro India que en los últimos meses está realizando acopio de la nueva cosecha pero todavía no contribuye al resultado del año.

Los Resultados de Operaciones Discontinuadas reflejan el resultado neto procedente de la venta de negocios y los de sus operaciones hasta la fecha efectiva de venta. En este caso el resultado de los tres años corresponde a la actividad de pasta en Alemania y el resultado de la venta tal y como se detalla en la Nota 7 de las cuentas anuales consolidadas.

Area Arroz

NEGOCIO ARROZ (Miles de €)	2011	2012	2012/2011	2013	2013/2012	TAMI 2013-2011
Venta Neta	920.752	1.105.738	20,1%	1.090.459	-1,4%	8,8%
EBITDA	135.953	161.035	18,4%	137.627	-14,5%	0,6%
<i>% sobre Venta neta</i>	14,8%	14,6%		12,6%		
EBIT	113.698	133.927	17,8%	110.156	-17,7%	-1,6%
<i>% sobre Venta neta</i>	12,3%	12,1%		10,1%		
Circulante medio	231.686	298.822	-29,0%	329.938	-10,4%	
Capital empleado	582.158	729.320	-25,3%	751.292	-3,0%	
ROCE	18,8	18,3		14,8		
Capex	26.950	19.105	-29,1%	21.186	10,9%	

Tal y como se indica en los comentarios sobre el entorno, la tendencia general del mercado fue de reducción de precios con una producción mundial en records históricos y un nivel de stock también en la parte alta del registro histórico. El gobierno Tailandés mantiene el programa de subsidios y, pese a nuevos intentos por poner en el mercado las existencias en su poder mediante acuerdos bilaterales, se estima que puede disponer de unas 16 millones de toneladas de arroz blanco equivalente que dan soporte al mercado mundial.



INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

Sin embargo se han producido distorsiones en el suministro de algunos orígenes que han tenido un impacto significativo en los resultados de este Área. En concreto los precios en Estados Unidos han seguido un comportamiento al alza propiciado por la sequía en la zona productora de Texas y una cosecha inferior a la de los últimos años (un registro similar a la campaña 2003/04).

Precios campaña EEUU (fuente: USDA)

\$/cwt	13/14	12/13	11/12
Precio medio	15,62	14,9	14,5
Grano largo	15,34	14,4	13,4
Grano medio	16,76	16,7	16,5

Agosto-Julio

Asimismo, los precios del basmati (variedad aromática con denominación restringida a determinadas zonas de la India y Pakistán) experimentaron un alza muy significativa a partir de diciembre de 2012 que llevó el precio de las variedades tradicionales desde el entorno de 1.200 \$/TM FOB blanco equivalente a 2.000 \$/TM al cierre del año.

Las ventas aumentaron vía volumen y precio pero el impacto del tipo de cambio sobre las ventas realizadas en dólares compensó el incremento. La mejora en volúmenes fue especialmente relevante en Estados Unidos donde las ventas de productos listos para servir (RTS) y de la marca Abu Bint, que se distribuye en Oriente Medio, aumentaron un 13% sobre el año anterior.

El Ebitda disminuye un 14,5% interanual. Pese a la positiva evolución de las ventas sin considerar el impacto del tipo de cambio hay ciertos componentes externos que han originado esta reducción de la rentabilidad:

- a) La sequía en Texas y el diferencial de precios del arroz largo americano frente a otros orígenes.
 - o La planta de ARI en Freeport se abastece de arroz de la zona y a causa de las sequías ha tenido que aprovisionarse en un porcentaje elevado en otros estados lo que supone un mayor coste. ARI realiza ventas de marca blanca e industrial para maximizar la capacidad instalada, un negocio altamente competitivo donde el coste del aprovisionamiento es fundamental.
 - o El diferencial de precios frente a otros orígenes ha reducido las exportaciones desviando parte del producto de las grandes cooperativas hacia el mercado interior con un impacto directo en la rentabilidad de los negocios menos marquistas y el Food Service.
- b) La importante entrada de arroz de origen dudoso en Marruecos ha imposibilitado que las marcas del Grupo fuesen competitivas y ha provocado un deterioro de la rentabilidad de la filial marroquí.
- c) El incumplimiento de los precios acordados con productores de arroz basmati ha obligado al Grupo a negociar los precios al alza sin que se pudiera repercutir íntegramente en los clientes. La compra en febrero de una fábrica ubicada en una de las mejores zonas productoras de basmati del país, garantizará el suministro y una mejor planificación de precios de este producto.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

- d) La escasez de arroz de origen español a precios competitivos ha supuesto reducir esta fuente de suministro y, por tanto, la actividad industrial del Grupo en la zona con una menor absorción de costes fijos que ha impactado en la rentabilidad.

Pese a los problemas comentados se aumentó la inversión publicitaria en 1,6 millones de euros (3 millones más que en 2011) y se mantuvo el esfuerzo en innovación con nuevas variedades de arroz listo para servir en Estados Unidos (frito, arroz con judías negras) y el impulso de la categoría Brillante (Mix and go, Brillante sabroz, Brillante sartén) y placer (SOS para). Por último, el efecto de tipo de cambio sobre el Ebitda generado en dólares se ha cuantificado en un menor margen de 3,2 millones de euros.

El ROCE del Área disminuye significativamente por el doble efecto de una menor rentabilidad y un incremento del circulante derivado de la necesidad de acumular inventario ante las fluctuaciones de precios descritas, el proceso de concentración industrial del norte de Europa que se describe más adelante y las compras de campaña realizadas en la India para atender la nueva planta que todavía no genera recursos.

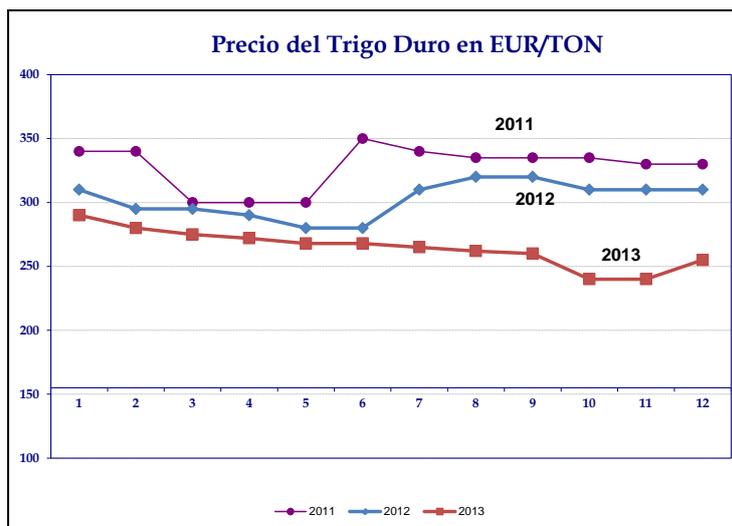
Las principales inversiones acometidas en el Área corresponden equipos para mejorar la productividad de la planta de vaporizado de Carlisle (2,7 millones de dólares), las realizadas para el proyecto de ingredientes en Holanda (2,8 millones de euros) y la ampliación de capacidad de productos congelados con nuevos formatos individualizados (2,5 millones de euros). Las dos últimas, unidas al acuerdo para adquirir el negocio de arroz y pasta congelada Keck spezializaten, GmbH. en Alemania, forman parte de la estrategia de innovación como palanca de valor del negocio en los próximos años.

Durante el presente ejercicio se puso en marcha el proceso de concentración industrial en el norte de Europa. En el primer trimestre se comenzó el desmantelamiento de la planta de Hamburgo cuya producción se fue trasladando a Amberes progresivamente. El proceso ha sido complejo incurriéndose en algunos costes suplementarios (duplicidad, externalización de procesos y aumento del stock de seguridad) necesarios para mantener la cadena de suministro y atender a los clientes pero culminó con éxito con la venta de las instalaciones por un precio de 3.150 miles de euros.

Área Pasta

NEGOCIO PASTA (Miles de €)	2011	2012	2012/2011	2013	2013/2012	TAMI 2013-2011
Venta Neta	860.872	920.693	6,9%	915.120	-0,6%	3,1%
EBITDA	144.993	145.246	0,2%	152.955	5,3%	2,7%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>16,8%</i>	<i>15,8%</i>	<i>16,7%</i>		
EBIT	121.956	118.884	-2,5%	125.725	5,8%	1,5%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>14,2%</i>	<i>12,9%</i>	<i>13,7%</i>		
Circulante medio	69.173	90.115	-30,3%	76.369	15,3%	
Capital empleado	456.917	520.948	-14,0%	508.429	2,4%	
ROCE	26,7	22,4		25,7		
Capex	37.093	33.040	-10,9%	38.720	17,2%	

Pese a una disminución de la cosecha francesa de trigo duro, un retorno a la normalidad de la cosecha española ha dejado la producción europea 2013/2014 en un nivel similar a la anterior. Esta situación unida a las buenas perspectivas en Estados Unidos y Canadá (dominador mundial del mercado de exportaciones) y a la buena campaña de otros cereales condujo a la progresiva bajada de precios y un recorte significativo a partir de verano.



Las cifras presentadas recogen la desinversión en el negocio de pasta en Alemania que figura como actividad discontinuada en la cuenta de resultados. Pese a que el negocio había entrado en resultados positivos después de cinco años de reestructuración industrial y comercial, la especial dificultad del mercado (fragmentación de marcas y competidores, cercanía al excedentario mercado italiano) dificultaba la posibilidad de crecer y mejorar su contribución por lo que se ha optado por la venta del negocio por 21,3 millones de euros.

La crisis afecta el mercado empujando a los distribuidores a pelear por el consumidor en precios lo que ha supuesto una pérdida del liderazgo en precio del Hard Discount víctima de una rebaja de márgenes en la distribución tradicional. Se observa una polarización en el consumo con incrementos en los segmentos de bajo precio y productos de gama más alta que proporcionan placer al consumidor.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

En este contexto las ventas permanecen estables pero con importantes diferencias entre los mayores mercados del Grupo:

- ✓ Por un lado el mercado francés de pasta seca y fresca creció en volumen (+2,4% y 2,3% respectivamente), con incremento en los volúmenes de las marcas Panzani (+1,4% en volumen de pasta seca) y Lustucru Frais (+7% en volumen en productos frescos) pese a la feroz competencia en precios (descuentos y promociones en un porcentaje de las ventas creciente) que dañó considerablemente el mercado. El reconocimiento de la marca y la innovación han permitido superar la caída de precios especialmente en productos de menor valor añadido. La entrada en la categoría de productos con base en la patata y sus derivados (cubos, noisettes, patatas fritas y tortillas) marcha por buen camino con crecimientos de más del 100% sobre las ventas del año anterior.
- ✓ En Estados Unidos el cambio de la política comercial anunciada el año anterior ha permitido recuperar cuota en un mercado estancado y donde, excepto Barilla, el resto de competidores pierden posiciones. La clara mejora en volúmenes se compensa por un descenso de los precios de referencia y el efecto de tipo de cambio.

El Ebitda aumenta un 5,3 % pese a la contribución negativa del dólar cifrada en 2,5 millones de euros y un incremento de la inversión publicitaria de 3,5 millones. La base del crecimiento ha sido la mejora de volúmenes que ha compensado la reducción de precios.

Los recortes en el coste de suministro del trigo duro ha tenido mayor influencia en Estados Unidos mientras que en Europa episodios como la “crisis de la carne de caballo” (que ha obligado a comprar carnes certificadas de mayor precio para revalidar la confianza de los consumidores) o la crisis del arroz basmati (Francia donde el arroz se integra con la actividad pasta) han compensado este efecto.

En diciembre se ha realizado la adquisición del negocio de pasta fresca y salsas frescas de Olivieri Foods por 82.832 miles de euros. Oliveri es la marca líder de pasta fresca y salsas en Canadá y también está presente en Estados Unidos. Con esta adquisición el Grupo Ebro entrará en el segmento canadiense de pasta fresca y salsa a través de su marca líder, lo que permitirá consolidar nuestra posición como número uno en todas las categorías en las que operamos y ampliar el vector de crecimiento de productos frescos.

El CAPEX se concentra en las instalaciones para mejorar la capacidad y productividad de productos frescos (14 millones) donde se está completando el montaje de una nueva fábrica en Communay (alrededores de Lyon), la actualización de líneas de empaquetado en La Montre (2,4 millones) e inversiones para mejorar la productividad de las actividades de molienda y producción de pasta (8,4 millones).

Cuestiones relativas al personal y medioambiente

El objetivo principal del Grupo en el ámbito laboral es disponer de un marco de relaciones laborales adecuado, haciendo sentir a sus empleados parte integrante de la organización, favoreciendo su desarrollo profesional, promoviendo la igualdad de oportunidades y la no discriminación y estableciendo, en definitiva un clima de paz social.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

Cada una de las sociedades del Grupo se rige por la legislación laboral del país en el que desarrolla su actividad. Además, las filiales más importantes tienen formuladas políticas propias de Recursos Humanos que regulan las relaciones entre los empleados y la sociedad. Por encima de ellas y sin perjuicio de lo dispuesto en los convenios colectivos de las distintas empresas que componen el Grupo Ebro Foods, existe un Código de Conducta Corporativo (COC) que garantiza no sólo el comportamiento ético y responsable de los profesionales de todas las sociedades de Ebro Foods en el desarrollo de su actividad sino que también sirve de referencia para definir los objetivos de la política y garantías de empleo, la seguridad y salud en el trabajo, la formación y los principios para garantizar la no discriminación y la diversidad e igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.

En la Nota 8 de las cuentas anuales consolidadas se da información adicional sobre el personal.

Respecto a las políticas de sostenibilidad Ebro Foods asume como un principio básico de gestión la implementación en sus sociedades de las herramientas y medidas necesarias para alcanzar el máximo nivel de equilibrio entre el desarrollo de su actividad y la protección del medio ambiente. Ver Nota 29 de las cuentas anuales consolidadas y el Informe de Sostenibilidad Anual del Grupo Ebro.

3. LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL

La operativa financiera del Grupo persigue una estructura financiera que permita el mantenimiento de ratios crediticios estables y flexibilidad en la operativa a corto y largo plazo.

La estructura se basa en préstamos a largo plazo que financian las principales inversiones y que generalmente se nominan en la misma moneda de la inversión de forma que se obtenga una cobertura natural del riesgo de tipo de cambio. El resto de la financiación se realiza a corto plazo mediante pólizas de crédito y cubre las necesidades de capital circulante de naturaleza variable. Ambas variables se vinculan a los planes de crecimiento a corto y largo plazo que se plasman en los presupuestos anuales, sus revisiones y en el Plan Estratégico del Grupo.

El detalle de los pasivos financieros y los requisitos de capital incluidos en determinados contratos de préstamo a largo plazo se presenta en la Nota 22 de las cuentas anuales consolidadas.

Inversión

Crecimiento mediante la adquisición de activos o negocios.

Las principales inversiones realizadas en este ejercicio han sido la adquisición del negocio de pasta y salsa fresca en Canadá con la marca Olivieri, la adquisición del 25% del Grupo Scotti, la adquisición de una planta de producción de arroz en India a Olam International, y la incorporación al Grupo Ebro de un negocio de producción y comercialización en la zona norte de Europa de productos congelados (arroz y pasta, principalmente). Ver Nota 5 de las cuentas anuales consolidadas.

El total de estas inversiones asciende a 116 millones de euros más el circulante asociado, que en el caso de la India es significativo. La financiación se ha realizado mediante recursos propios y la obtención de un nuevo préstamo a largo plazo de 100 millones de dólares.

GRUPO EBRO FOODS

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

Asimismo, se realizó la desinversión del negocio de pasta en Alemania por no encajar en la estrategia global del Grupo.

Crecimiento interno.

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 (caja empleada) de los últimos tres años asciende a:

Año	Importe (Miles €)
2011	66.596
2012	52.930
2013	61.308

En 2013 las mayores inversiones en innovación residen en el Plan Pasta Fresca concentrado en los alrededores de Lyon y que tiene como objetivo aumentar la capacidad en este tipo de productos como los ñoquis para hacer en sartén o la nueva línea de platos de patata. En el Área arroz las mayores inversiones se concentran en el proyecto de Ingredientes con base arroz y la ampliación de capacidad de productos congelados.

Posición financiera

La posición de la deuda sigue siendo especialmente satisfactoria.

DEUDA NETA (Miles €)	CONSOLIDADO				
	2011	2012	2012/2011	2013	2013/2012
Recursos Propios	1.587.298	1.692.209	6,6%	1.705.757	0,8%
Deuda Neta	390.073	244.804	-37,2%	338.291	38,2%
Deuda Neta Media	139.157	294.114	111,4%	260.820	-11,3%
Apalancamiento	24,6%	14,5%	-41,1%	19,8%	37,1%
Apalancamiento DM (1)	8,8%	17,4%	98,3%	15,3%	-12,0%
EBITDA	273.642	299.226	9,3%	282.392	-5,6%
Cobertura	1,43	0,82		1,20	

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

Los ratios de cobertura son excelentes 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	CONSOLIDADO				
	2011	2012	2011/2010	2013	2012/2011
Efectivo por actividades de operación	58.496	220.734	277,3%	161.118	-27,0%
Efectivo por actividades de inversión	(253.662)	(37.029)	-85,4%	(163.961)	342,8%
Efectivo por operaciones con acciones	(177.232)	(44.296)	-75,0%	(92.319)	108,4%
Flujo libre de caja	(372.398)	139.409		(95.162)	

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

En 2011 la subida de las materias primas supuso un gran consumo de caja operativa que se materializó en el incremento experimentado por el circulante. En 2013, pese al descenso general de precios de las materias primas, el circulante asociado a la nueva planta en la India y la necesidad de cubrir los posibles riesgos de algunas procedencias de arroz han hecho que su contribución frente a 2012 sea negativa. 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).

4. 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.

En el Apartado E del Informe de Gobierno Corporativo se hace una descripción detallada de los principales riesgos a los que está expuesto el Grupo Ebro Foods, de los sistemas de control y de la gestión que se realiza para mitigarlos.

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.

El Consejo de Administración a través de los órganos consultivos y de decisión establecidos en su reglamento de funcionamiento revisa y establece las políticas de gestión de cada uno de estos riesgos.

Una descripción de estos riesgos y de las medidas adoptas para reducirlos se realiza en la Nota 28 de las cuentas anuales consolidadas.

5. HECHOS POSTERIORES

Desde el cierre del ejercicio 2013 hasta la formulación de este informe de gestión consolidado se ha producido la venta de 57.475.572 acciones de Deoleo Corporación, S.A. (ver Nota 12.1 de las cuentas anuales consolidadas).

Con posteridad al cierre y hasta la formulación de estas cuentas anuales no se han producido otros hechos posteriores significativos.

6. EVOLUCION PREVISIBLE DEL GRUPO

Parece que 2014 debe ser el año de la recuperación del crecimiento en la mayoría de países desarrollados donde se observe un despegue del consumo de los hogares. La recuperación económica en estados Unidos parece sólida con cifras de empleo y encuestas de consumo (Gallup) y confianza del consumidor (Nielsen) que avalan esta sensación. En la Unión Europea las señales son más débiles y con distintas velocidades pero en general muestran una recuperación de la confianza del consumidor.

Las expectativas en los mercados de arroz y trigo se mantienen estables salvo determinadas variedades de arroz como el basmati, y arroces de procedencia italia que están tensionando el mercado. Se esperan precios bajos en origen de los países incluidos en el programa Everything But Arms (EBA) y Tailandia (donde la situación cada día se complica más para mantener el actual programa de ayuda a los agricultores) que disminuirán la competitividad de los arroces españoles. Estados Unidos mantiene el diferencial de precios con el mercado de origen asiático, no se esperan cambios sustanciales en la producción de Texas.

✓ **Negocio arroz**

Las expectativas en Estados Unidos son de una importante presión de la competencia en tanto se mantenga el diferencial de precios con otros orígenes y las dificultades de exportar.

Los planes del Grupo pasan por mantener volúmenes con un aumento del marketing directo y una apuesta decidida por la calidad y la innovación (Minute Multigrain Medley, Success Basmati y nuevas mezclas de arroz con judías en formato RTS y mixes) como palanca para fidelizar al consumidor.

En la planta de Freeport (Texas) los trabajos se centrarán en aumentar la productividad para competir con productores de Arkansas y Luisiana pese a que el suministro de arroces locales tiene un sobre coste de aproximadamente un 7%.

En Europa y el resto de países la innovación también es la principal palanca de valor. Renovación de formatos que no olvidan al cliente tradicional (SOS), consolidar un éxito como Brillante Sabroz y ampliar la distribución de los productos para sartén y micondas (mix&go) son los principales objetivos en 2014.

Desde el punto de vista operativo la plena integración de la operativa del norte de Europa, una estrategia integrada en la gama de congelados y la vuelta a la normalidad del mercado Marroquí, deben ser contribuciones positivas al resultado. Peores expectativas tienen la producción de vaporizado en España por la situación de los mercados internacionales.

Por otra parte, la nueva planta de procesamiento de arroz en la India ya se encuentra operativa como punto de abastecimiento de arroz basmati para el Grupo con lo que se minora el riesgo sobre esta variedad de arroz e incluso se obtiene un punto de suministro adicional sobre otras variedades locales no aromáticas.

✓ **Negocio Pasta**

El cambio de estrategia puesto en marcha durante el año 2013 en Estados Unidos por New World Pasta ha dado sus frutos en forma de cambio de tendencia en el mercado de pasta seca. Sobre esta estrategia se articula la ampliación de la gama de productos y la entrada en categorías próximas.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

Se debe consolidar la gama de productos Gluten free (mezcla multigrano de arroz, maíz y quínoa en una gama de productos), bajos en calorías y pasta seca lista para hornear, expandiendo su presencia en los lineales.

Durante 2013 se inició la andadura en el mercado de salsas que es fundamental en la estrategia "meal solutions". La adquisición de la marca Oliveri debe ser el espaldarazo a este movimiento. Olivieri, marca líder en pasta fresca y salsas en el mercado canadiense y con presencia en Estados Unidos debe ser clave en el futuro desarrollo de toda esta categoría con el apoyo en I+D+i de la división europea.

En Europa se mantiene la apuesta por la innovación. Los productos frescos son el eje del crecimiento y a lo largo del año se completará la instalación de las primeras líneas de la nueva fábrica de pasta fresca de Lyon que será básica en esta estrategia.

El desarrollo de toda la categoría de patata y sus derivados (fritas, cubos, tortillas...), los productos para sartén fáciles de cocinar y las nuevas salsas deben impulsar los volúmenes y defender los márgenes en unos mercados con competidores centrados en crecer vía promoción.

Para alcanzar los objetivos de este negocio además de la innovación la estrategia pasa por aumentar la productividad haciendo las actividades de molinería y producción de pasta seca más eficientes por lo que se han acometido inversiones relevantes en los últimos tres años.

7. ACTIVIDAD DE I+D+i

El Grupo Ebro Foods siempre ha sido precursor de las nuevas tendencias de consumo y un referente internacional en la investigación y el desarrollo de productos aplicados al sector de la alimentación. Consciente de que la I+D+i es una herramienta esencial para el desarrollo de su estrategia de calidad y diferenciación, el Grupo ha continuado manteniendo durante el ejercicio 2013 una firme apuesta por la misma.

El total de la inversión realizada durante el ejercicio asciende a 4,0 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,5 millones) y externos (1,5).

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, patata, platos cocinados frescos y salsas. Durante el año 2013 su actividad se centró en la renovación de la gama de salsas de tomate, ampliar la gama de salsas "bolo balls", el desarrollo de nuevos formatos para salsas (PET), desarrollo de nuevos procesos de co-extrusión y pasta precocinada y ampliar la categoría de productos de patata.
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 ampliar la gama de productos con base en trigo duro hacia nuevas harinas y rebozados, panadería y bollería, nuevas recetas de arroces para hacer en sartén y añadir la polenta a la gama de productos tipo cous cous.

GRUPO EBRO FOODS

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

- 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 completar el desarrollo previo a la comercialización de productos sin gluten, el lanzamiento y bajos en calorías, la renovación de la gama Healthy Harvest para que tenga una base 100% natural, mejoras en la formulación de Smart Taste, proyecto de mezclas de arroz con judías y multigrano y la puesta a punto de nuevas variedades de grano para las líneas RTS.
- 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.

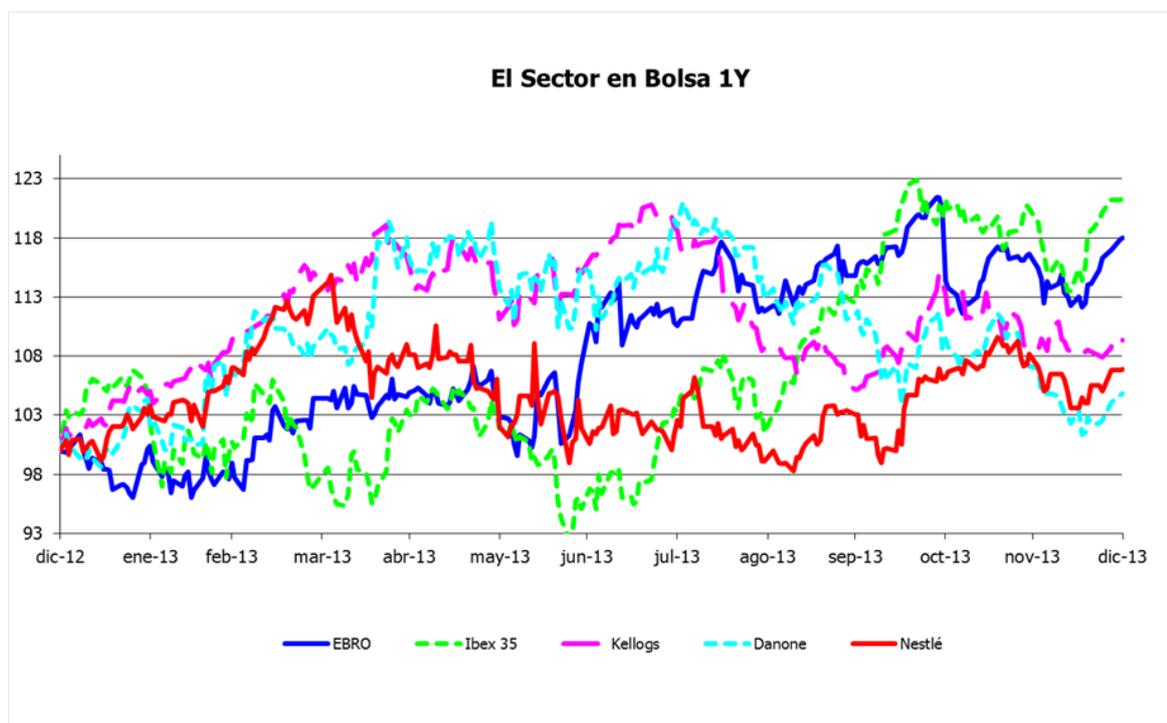
8. OPERACIONES CON ACCIONES PROPIAS

Durante 2013, la Sociedad ha podido efectuar compras y ventas de acciones propias al amparo de las autorizaciones concedidas por las Juntas Generales celebradas el 4 de junio de 2013 y 29 de mayo de 2012, habiéndose notificado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de acuerdo con la normativa en vigor. En 2013 se han efectuado compras de 20.784 acciones, y entrega de dichas acciones propias a empleados.

Al 31 de diciembre de 2013 la Sociedad no tenía acciones propias en autocartera.

9. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

Evolución de la cotización



GRUPO EBRO FOODS

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2013 (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

En la página web de la sociedad se pueden consultar los principales informes de analistas que siguen la compañía.

Distribución de dividendos

La Junta General de Accionistas el 4 de Junio de 2013 aprobó la entrega de un dividendo a pagar en efectivo con cargo a reservas de libre disposición de 0,60 euros por acción por un importe total de 92.319 miles de euros, que fueron pagados en enero, mayo, y septiembre de 2013 a razón de 0,16 euros por acción en cada pago, y el resto fue pagado el 10 de diciembre de 2013 con 0,12 euros por acción.