

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

1. SITUACION DE LA ENTIDAD

Estructura organizativa y modelo de negocio

El Grupo Ebro Foods (“**Ebro Foods**” o el “**Grupo**”) es el primer grupo de alimentación en España, la primera compañía de arroz en el mundo y segundo productor de pasta fresca y seca a nivel mundial. A través de una red de 25 empresas filiales, está presente en los principales mercados de arroz y pasta de Europa, América del Norte y Sudeste Asiático, y tiene una creciente implantación en terceros países.

La misión principal del Grupo Ebro es investigar, crear, producir y comercializar alimentos de alto valor añadido que, además de satisfacer las necesidades nutritivas de las personas, mejoren su bienestar y su salud, procurando al mismo tiempo un modelo de negocio transparente, eficiente y sostenible.

Ebro Foods ha trascendido el objetivo de alcanzar únicamente la rentabilidad financiera, y ha integrado en sus procesos de decisión, además de variables económicas, criterios medioambientales, sociales y éticos, haciendo del desarrollo sostenible una acción transversal entre las sociedades del Grupo Ebro. Por ello, asume un modelo de negocio que, gestionado desde la ética y la integridad, gira en torno a la generación de valor para su equipo humano, accionistas, inversores, clientes, consumidores, proveedores, entorno y las comunidades en las que está presente; en definitiva, para todos los *stakeholders* con los que interactúa en el desarrollo de su actividad.

En torno a ellos se alinean las políticas y principios de actuación establecidos en el Código de Conducta del Grupo Ebro, el Código de Conducta para Proveedores, la Política de Responsabilidad Social Corporativa y la restante regulación interna en materia de Buen Gobierno del Grupo (el texto completo de los mismos está disponible en www.ebrofoods.es).

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

La gestión del Grupo Ebro Foods se realiza por áreas de negocio que combinan el tipo de actividad que desarrollan y su ubicación geográfica. Las principales áreas de negocio son:

- **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 por América del Norte, América Central, Caribe y Oriente Medio a través del Grupo Riviana.
- **Negocio Pasta:** incluye la actividad de producción y comercialización de pasta seca y fresca, salsas, sémola, sus derivados y complementos culinarios, realizada por el Grupo Riviana (América del Norte), el Grupo Panzani (Francia) y Garofalo (resto del mundo).
- **Negocio Saludable y orgánico:** el último en incorporarse al Grupo, se está desarrollando en torno a las últimas adquisiciones de Celnat, Vegetalia y Geovita y las actividades relacionadas con la salud y productos bio y orgánicos en todas las filiales. Su núcleo se articula bajo la compañía Alimentation Santé y se presenta dentro del Negocio Pasta.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

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

El proceso productivo de los productos que comercializa el Grupo utiliza como materias primas fundamentales el arroz y el trigo duro, aunque progresivamente se van incorporando otras como la quinoa y otros “granos antiguos”.

El arroz es el grano con mayor consumo mundial, aunque al ser deficitarios algunos de los mayores productores mundiales de este grano (como China, Filipinas o Indonesia), el comercio mundial es inferior al de otros granos y cereales. Los orígenes del arroz comercializado por Ebro varían según el tipo de grano y la calidad/abundancia de las cosechas. Se pueden distinguir tres grandes fuentes de abastecimiento relacionadas con distintas variedades de arroz: Estados Unidos, el Sur de Europa y el Sudeste Asiático.

La pasta se produce a partir de un tipo de trigo con alto contenido en proteína denominada trigo duro. El trigo duro tiene una distribución geográfica y un mercado mucho más reducido que otras variedades utilizadas mayoritariamente para la producción de harinas. Las principales fuentes de suministro de Ebro se encuentran en Estados Unidos, Canadá y el Sur de Europa (Francia, España e Italia).

Las compras de materia prima se realizan a agricultores, cooperativas o empresas de molinería, realizándose en las instalaciones fabriles del Grupo Ebro el proceso productivo: la molienda y/o transformación necesaria y la puesta en disposición para la venta. Los procesos productivos son diferentes dependiendo de la finalidad última del producto: desde la limpieza, molienda, pulimentado y extrusión básico hasta procesos complejos de pre cocción, cocinado y congelación.

Los principales clientes directos del Grupo son (i) los principales distribuidores de alimentación, (ii) las mayores multinacionales de alimentación (que utilizan nuestros productos como base para sus elaboraciones) y (iii) multitud de negocios de restauración. Los consumidores, pese a que generalmente no son clientes directos, ocupan una posición preeminente en la orientación del negocio del Grupo.

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

Estrategia y creación de valor

La estrategia del Grupo se dirige a ser un actor relevante en los mercados de arroz, pasta, granos saludables y en otras categorías transversales que se definen como “*meal solutions*”. Dentro de esa estrategia, el Grupo tiene como objetivos:

- Alcanzar una posición global, siendo permeables a la incorporación de productos conexos (como son, por ejemplo, las legumbres de valor añadido).

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

- Consolidarse como un grupo empresarial de referencia en sus distintas áreas de negocio.
- Liderar la innovación en las áreas geográficas en que está presente.
- Y posicionarse como una empresa responsable y comprometida con el bienestar social, el equilibrio ambiental y el progreso económico.

Para adecuar su estrategia, el Grupo se apoya en una serie de principios generales de actuación y palancas de crecimiento que se consideran claves para aumentar el valor del negocio y el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible:

Principios de actuación

- Fomentar una gestión ética basada en las prácticas del buen gobierno y la competencia leal.
- Cumplir con la legalidad vigente, actuando siempre desde un enfoque preventivo y de minimización de riesgos no sólo económicos sino también sociales y ambientales, incluyendo los riesgos fiscales.
- Procurar la rentabilidad de sus inversiones garantizando al mismo tiempo la solidez operativa y financiera de su actividad. Cuidar el beneficio empresarial como una de las bases para la futura sostenibilidad de la empresa y de los grandes grupos de agentes que se relacionan de forma directa e indirecta con ella.
- Generar un marco de relaciones laborales que favorezca la formación y el desarrollo personal y profesional, respete el principio de igualdad de oportunidades y diversidad y promueva un entorno de trabajo seguro y saludable.
- Rechazar cualquier forma de abuso o vulneración de los derechos fundamentales y universales, conforme a las leyes y prácticas internacionales.
- Promover una relación de mutuo beneficio con las comunidades en las que el Grupo está presente, siendo sensibles a su cultura, el contexto y las necesidades de las mismas.
- Satisfacer y anticipar las necesidades de nuestros clientes y los consumidores finales, ofreciendo un amplio portafolio de productos y una alimentación sana y diferenciada.
- Orientar los procesos, actividades y decisiones de la empresa no sólo hacia la generación de beneficios económicos sino también hacia la protección del entorno, la prevención y minimización de impactos medioambientales, la optimización del uso de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad.
- Desarrollar un marco de diálogo y comunicación responsable, veraz y transparente con los grupos de interés, estableciendo de forma estable canales de comunicación perfectamente identificados y facilitando a los *stakeholders*, de manera habitual y transparente, información rigurosa, veraz y destacada sobre la actividad del Grupo.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Palancas de crecimiento

- Búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico en países de elevado consumo y de posibilidades en países en desarrollo con elevado potencial de crecimiento.
 - o Ocupar nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos (aperitivos, patatas fritas, tortillas, sándwich, pizzas, platos preparados) y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
 - o Desarrollar productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa, ampliando el catálogo con nuevos formatos (vasitos maxi, compactos...), sabores (pasta seca de calidad fresca, gama de vasitos y salsas de calidad fresca) y preparaciones (arroz y pasta en sartén, vasitos “Banzai”...).
 - o Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación basada en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría premium. Desarrollar el enorme potencial de la marca Garofalo e integrar las nuevas oportunidades que presenta la compra de Bertagni.
 - o Ampliar su presencia geográfica y completar su matriz producto/país:
 - Buscar oportunidades de negocio en mercados maduros con un perfil de negocio similar al nuestro (Transimpex) y en nichos de mercado especialista (Celnat, Vegetalia, Geovita), que permitan un salto en la estrategia desde una posición generalista a la de multi-especialista (soluciones individuales).
 - Expandir su presencia a nuevos segmentos de negocio en mercados en los que ya está presentes: pasta en la India, ampliar la gama de productos en Oriente Medio o Europa del Este, o el desarrollo de la gama de gnocchi para sartén en Canadá.
- Posicionamiento relevante en el ámbito de la salud y productos Bio a través de nuevos conceptos basados en “ancient grains” (granos antiguos), orgánicos, gluten free, quinoa, etc. A ello responde, por ejemplo, con las adquisiciones de Celnat, Vegetalia y Geovita.
- Diferenciación e innovación. Ebro Foods apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:
 - o 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 los clientes y consumidores finales.
 - o Apuesta por marcas líderes en sus respectivos segmentos, junto con un compromiso de inversión publicitaria que permita su desarrollo.
- Baja exposición al riesgo. El Grupo Ebro se enfrenta al cambio en los mercados de consumo y financieros y a los cambios sociales con una elevada vocación de adaptación y permanencia.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Para ello busca (i) el equilibrio en las fuentes de ingresos recurrentes (mercados, monedas), (ii) una situación de bajo apalancamiento financiero que le permita crecer sin exposición a las “tormentas financieras”, (iii) nuevos canales de suministro y (iv) el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus *stakeholders* (clientes, proveedores, administraciones, empleados y sociedad).

- Implantación de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor (“desde el campo hasta la mesa”) con los objetivos finales de (i) aumentar y garantizar la competitividad, la sostenibilidad financiera, medioambiental y social de sus operaciones y (ii) ofrecer soluciones alimentarias sanas y diferenciadas sin comprometer la capacidad y el bienestar de las generaciones futuras.

2. EVOLUCIÓN Y RESULTADO DE LOS NEGOCIOS

Entorno general

El año estuvo marcado por el optimismo, con una recuperación económica global apoyada en un rebote de la inversión y el comercio mundial que se espera se mantenga al menos en los próximos dos años. El sentimiento general es favorable y así lo reflejan los indicadores de confianza, alejándose (aunque persisten) las incertidumbres de naturaleza geopolítica y macro financiera.

El crecimiento medio del PIB de la Eurozona fue del 2,4%, un 0,7% por encima de lo esperado, con una distribución del crecimiento más homogénea y donde destaca el comportamiento de las economías emergentes (Polonia, República Checa, Hungría, Rumanía). El nivel de precios se ha mantenido ligeramente por debajo de los objetivos, por lo que se mantiene una política monetaria acomodaticia aunque poco a poco se van retirando los estímulos al mercado. El mercado laboral responde a la actividad creciente con buenas señales en todos los países, señales que empiezan a traducirse en mejoras salariales.

El crecimiento anual del PIB de Estados Unidos (del 2,5%) superó las expectativas, demostrando músculo en una economía que se encuentra en una fase avanzada del ciclo económico y en la que la reciente aprobación de una importante reforma fiscal persigue mantener este crecimiento. La Reserva Federal dio su espaldarazo a la situación (cercana al pleno empleo y con precios contenidos) aprobando por tres veces una subida del índice de interés de referencia y reduciendo el tamaño de su balance (tal y como se había anunciado el año anterior).

Entorno de consumo

Respecto a los patrones de consumo , se reiteran las tendencias anunciadas en el ejercicio anterior:

- Preferencia por lo natural, saludable y bio. Muy conectado a este sentimiento está el incremento de consumo de productos frescos.
- Las marcas blancas de calidad han ampliado su base de clientes a prácticamente todas las clases sociales y segmentos de población.
- El consumidor está dispuesto a pagar más por productos que le satisfagan por su calidad, facilidad en la preparación e inmediatez.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

- Crecimiento de los supermercados de proximidad, con mayor frecuencia de compra y mayor disponibilidad (24h, alianzas con gasolineras u otros lugares de paso).
- Envejecimiento de la población y reducción del número de miembros de las familias; nuevos formatos y personalización de productos y servicios
- Consolidación de nuevos actores (virtuales, como Amazon) en el mercado de distribución de la mano de las nuevas tendencias de consumo y uso de tecnología.

Estos son los patrones generales; en cada mercado específico se detectan factores diferenciales tales como la inmigración (que introduce nuevos hábitos de alimentación), las nuevas generaciones de nativos digitales o las nuevas formas de cocinar o consumir los alimentos (bajo pedido, en terminales de *vending*, el snack como sustitutivo de una comida...).

La imparable penetración de la movilidad en el acceso a internet (a través de *smartphones* o tabletas) fomenta la inmediatez y universalización del acto de compra. Esa realidad, unida a la aparición de un número creciente de automatismos (coches sin piloto, drones...) y plataformas de intercambio que ponen en contacto a consumidores y productores de bienes y servicios, anuncian una modificación de los hábitos de compra y consumo de alimentos (personalización de las promociones, acceso a todo tipo de servicios de comida a domicilio, asalto de la barrera del último km en la distribución). Estos cambios suponen retos a la distribución y a los productores, que para llegar y fidelizar a sus clientes tienen que utilizar técnicas de marketing que poco tienen que ver con las imperantes hasta hace una década, y donde el uso de *Big Data* y la rapidez y personalización de las acciones de marketing tienen una importancia creciente.

Mercados de materias primas

Los mercados de materias primas (*Commodity Price index*) se mantuvieron en rangos razonables, con el barril de petróleo en la franja de los 60 dólares y los metales subiendo progresivamente por la mayor demanda de China y los países en desarrollo.

Los de grano (maíz, trigo y arroz) en particular se mantuvieron relativamente estables (con las excepciones que más adelante se indican), con cosechas abundantes y una demanda para la producción de combustibles relajada (por el nivel de precio del petróleo). Una ligera reducción de la producción y el aumento del consumo dan una previsión de menores stocks de enlace al final de la campaña 2017-18 por primera vez en los últimos cinco años; aun así, se estima que la campaña será la segunda en orden de magnitud (International Grain Council).

Respecto al trigo duro, el siguiente gráfico sobre la evolución de su precio muestra la estabilidad existente (frente a la volatilidad de años anteriores):

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

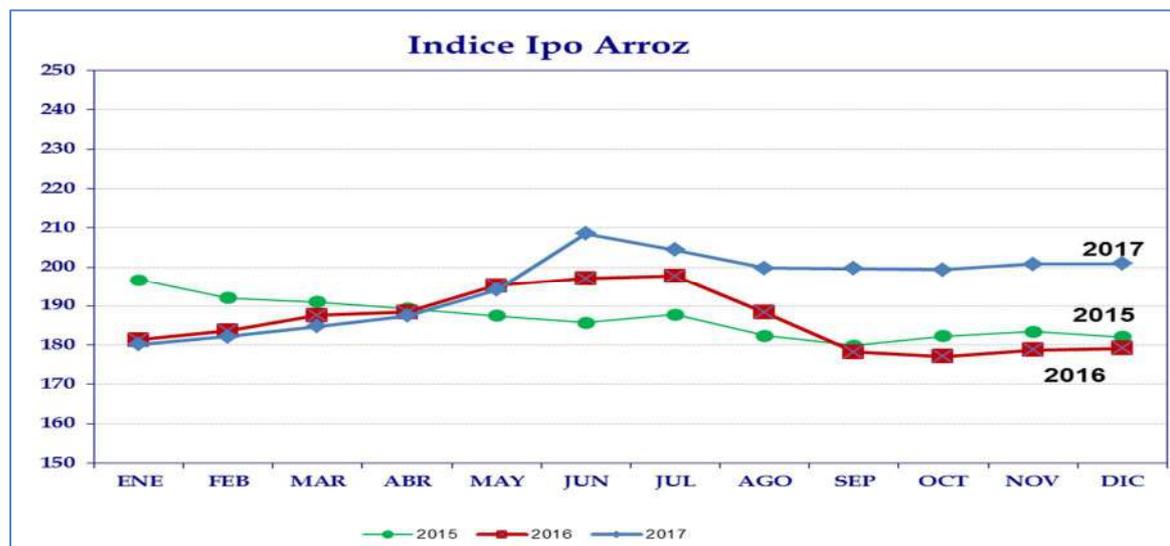


Fuente: Terre.net y datos propios

Durante el ejercicio 2017, los precios se mantuvieron en torno a los 225 €/TM, con un repunte en los meses de verano hasta que comenzó la nueva cosecha, que fue especialmente relevante en Estados Unidos y Canadá.

Con relación al arroz, la campaña 16/17 y las previsiones de la 17/18 se mantienen en máximos históricos respecto a la cosecha y stock final. Según la *Food and Agriculture Organization* (FAO), la producción de 2017 será de 502,2 millones de toneladas de arroz blanco equivalente, lo que supone un 0,2 % más que la cosecha anterior. Sin embargo, desde la perspectiva geográfica se aprecian algunos cambios significativos en su distribución, con incrementos en países importadores como China, Indonesia y Filipinas y algunos recortes en exportadores como la India, Vietnam o Estados Unidos.

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



GRUPO EBRO FOODS, S.A.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Los precios internacionales repuntaron ligeramente durante el año pese a las buenas cosechas, empujados por (i) la debilidad del dólar en que se cotizan, (ii) las peores expectativas del mercado americano (que sirve de referencia para arroces largos de calidad) y (iii) ciertas incertidumbres en algunos países exportadores. Por variedades, el precio creció ligeramente en variedades largas y sufrió un incremento muy significativo en las aromáticas.

Resultados del Grupo

A continuación se presentan las magnitudes más significativas del Grupo:

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016	2016/2015	2017	2017/2016	TAMI 17-15
Venta Neta	2.461.915	2.459.246	-0,1%	2.506.969	1,9%	0,9%
Publicidad	(87.017)	(100.401)	-15,4%	(93.134)	7,2%	3,5%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>-3,5%</i>	<i>-4,1%</i>	<i>-3,7%</i>		
EBITDA	314.724	344.141	9,3%	359.000	4,3%	6,8%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>12,8%</i>	<i>14,0%</i>	<i>14,3%</i>		
EBIT	246.314	267.308	8,5%	279.314	4,5%	6,5%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>10,0%</i>	<i>10,9%</i>	<i>11,1%</i>		
Beneficio Antes Impuestos	229.722	259.410	12,9%	264.131	1,8%	7,2%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>9,3%</i>	<i>10,5%</i>	<i>10,5%</i>		
Impuesto de sociedades	(79.034)	(83.591)	-5,8%	(34.157)	59,1%	-34,3%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>-3,2%</i>	<i>-3,4%</i>	<i>-1,4%</i>		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	150.688	175.819	16,7%	229.974	30,8%	23,5%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>6,1%</i>	<i>7,1%</i>	<i>9,2%</i>		
Resultado neto de operaciones discontinuadas						
	<i>% sobre Venta neta</i>					
Resultado Neto	144.846	169.724	17,2%	220.600	30,0%	23,4%
	<i>% sobre Venta neta</i>	<i>5,9%</i>	<i>6,9%</i>	<i>8,8%</i>		

BALANCE	31.12.15	31.12.16	2016/2015	31.12.17	2017/2016
Recursos Propios	1.966.259	2.079.326	5,8%	2.074.637	-0,2%
Deuda Neta	426.280	443.206	-4,0%	517.185	-16,7%
Deuda Neta Media	424.940	404.137		426.042	-5,4%
Apalancamiento (3)	0,22	0,19		0,21	
Activos Totales	3.403.676	3.645.478	0,0710414	3.660.700	0,4%

	31.12.15	31.12.16	2016/2015	31.12.17	2017/2016
Circulante medio	482.300	461.991	4,2%	506.803	-9,7%
Capital empleado	1.579.447	1.611.272	-2,0%	1.678.670	-4,2%
ROCE (1)	15,6	16,6		16,6	
Capex (2)	81.466	107.725	32,2%	120.671	12,0%
Plantilla media	5.759	6.195	7,6%	6.521	5,3%

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

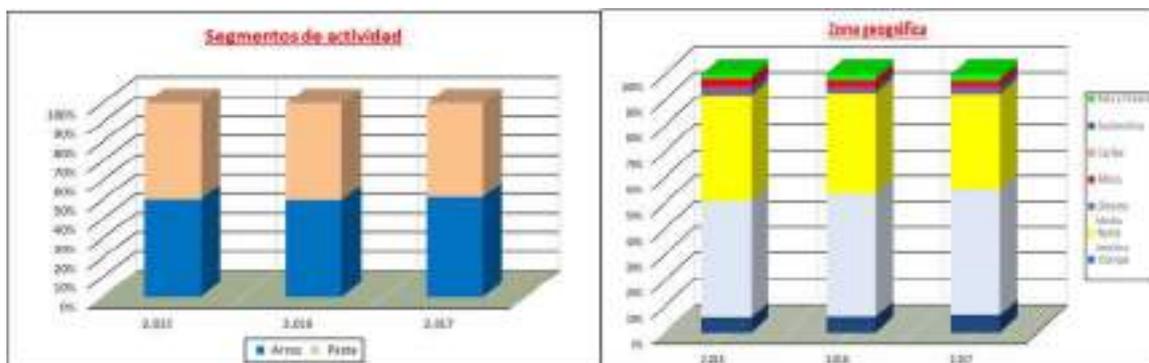
(2) Capex como salida de caja de inversión

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

La **cifra de ventas** aumento un 1,9% año sobre año. La incorporación de nuevas sociedades al Grupo, que aportaron ventas por 43 millones de euros y un incremento del volumen de productos vendidos, han compensado el impacto negativo de la evolución del US\$ (menos ventas por 17 millones de euros) y el ligero descenso en el precio neto durante la primera mitad del año (siguiendo la tendencia del ejercicio anterior).

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Por líneas de negocios y zonas geográficas, la distribución y su evolución es la siguiente:



Se aprecia, por tanto, un ligero incremento del peso del arroz y de Europa sobre el total de la cifra de negocio, fruto de las últimas adquisiciones centradas en este ámbito.

La **generación de recursos, EBITDA**, aumenta un 4,3%, con una aportación de los nuevos negocios de 4,4 millones de euros y un impacto negativo por la variación de tipo de cambio de 3,4 millones de euros. Destacan (i) el comportamiento especialmente positivo en el segmento arroz en Europa y (ii) la actividad de la marca Garofalo en el segmento Premium, que continúa su expansión de la mano del Grupo con una creciente penetración en distintos mercados europeos. Por el contrario, la actividad de pasta en Estados Unidos tiene un peor comportamiento, con un mercado donde se impone la batalla en precios y promociones (el mercado en valor ha disminuido en un 2,3% mientras que en volumen lo hace al 1,2% según la información de mercado media de las últimas 52 semanas a 30 de diciembre 2017) y en el que un repunte inesperado en el precio del trigo duro americano durante el verano supuso un incremento de coste de aprovisionamiento de 4,2 millones de US\$, que ha sido imposible de a los clientes.

La rentabilidad medida con el ratio **EBITDA/Ventas** asciende al 14,3%, con una clara mejora en las filiales europeas; en Estados Unidos, sin embargo, se mantiene la menor rentabilidad como consecuencia de la enorme competencia en precios.

El beneficio antes de impuestos crece menos que los anteriores márgenes, debido a (i) un aumento de los costes financieros asociados a la elevada volatilidad de tipo de cambio del US\$ durante el ejercicio (el Grupo realiza una parte significativa de sus compras en US\$) y (ii) a una peor evolución de **los resultados no recurrentes**, con una menor generación de ingresos procedente de la venta activos frente a las que se verificaron en 2016 (venta de inmuebles y venta del negocio de Puerto Rico, principalmente).

El **gasto por impuesto** disminuye significativamente debido a las reformas fiscales acometidas en diversos países dentro de la tendencia general a la reducción de tipos impositivos para aumentar la competitividad. Especialmente relevante ha sido la reforma fiscal en Estados Unidos, donde si bien el nuevo tipo federal (del 21%, frente al 35% anterior) empezará a aplicar en el año 2018, el impacto de la reducción del mismo sobre los pasivos por impuesto diferido se refleja ya en la cuenta de resultados de 2017.

El **Resultado Neto en Gestión Continuada** aumenta un 30,8% por el incremento de rentabilidad y el impacto de la reforma fiscal mencionada en el párrafo anterior.

El **ROCE** se mantiene en el 16,6%, equilibrándose el aumento de la rentabilidad con un aumento del capital medio empleado.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**Parámetros de balance**

BALANCE	2015	2016	Diff.	2017	Diff.
Activos intangibles	466.214	462.928	-3.286	428.248	-34.680
Propiedades, plantas y equipos	688.239	737.452	49.213	758.739	21.287
Propiedades de Inversión	29.927	25.882	-4.045	23.780	-2.102
INMOVILIZADO MATERIAL E INMATERIAL	1.184.380	1.226.262	41.882	1.210.767	-15.495
Activos Financieros	62.309	71.399	9.090	69.007	-2.392
Fondo de Comercio	990.885	1.029.715	38.830	1.037.889	8.174
Otros Fondos	74.301	83.068	8.767	49.757	-33.311
Existencias	438.579	488.821	50.242	558.990	70.169
Clientes y deudores, empresas del Grupo	0	0	0	0	0
Clientes	372.823	369.808	-3.015	375.141	5.333
Otros deudores y otras cuentas a cobrar	66.369	81.156	14.787	89.592	8.436
Proveedores y acreedores, empresas del Grupo	0	0	0	0	0
Proveedores	(312.536)	(302.147)	10.389	(336.478)	-34.331
Otros acreedores y otras cuentas a cobrar	(112.121)	(119.465)	-7.344	(120.467)	-1.002
CIRCULANTE	453.114	518.173	65.059	566.778	48.605
INVERSIÓN NETA	2.764.989	2.928.617	163.628	2.934.198	5.581
Capital	92.319	92.319	0	92.319	0
Reservas	1.729.094	1.817.283	88.189	1.761.718	-55.565
Resultado Atribuido	144.846	169.724	24.878	220.600	50.876
Menos: Dividendo a cuenta	0	0	0	0	0
Menos: Acciones propias	0	0	0	0	0
FONDOS PROPIOS	1.966.259	2.079.326	113.067	2.074.637	-4.689
Intereses socios externos	26.657	27.075	418	47.288	20.213
Otros Fondos	345.793	379.010	33.217	295.088	-83.922
Préstamos Empresas del Grupo y Asociadas: Recibidos	0	0	0	0	0
Menos: Préstamos Empresas del Grupo y Asociadas: Concedidos	0	0	0	0	0
Créditos y préstamos bancarios	564.532	643.786	79.254	677.526	33.740
Financiaciones especiales	73.386	90.760	17.374	109.070	18.310
Menos: Disponible en Caja y Bancos	(206.994)	(291.030)	-84.036	(268.439)	22.591
Menos: Inversiones financieras temporales	(4.644)	(310)	4.334	(972)	-662
ENDEUDAMIENTO	426.280	443.206	16.926	517.185	73.979
TOTAL RECURSOS	2.764.989	2.928.617	163.628	2.934.198	5.581

Los principales elementos a considerar son:

- La contabilización de compra de nuevos negocios (activos tangibles e intangibles, Fondo de Comercio, Circulante y Endeudamiento) por 76 millones de euros.
- Un incremento significativos del CAPEX en los últimos dos años (debido a una serie de inversiones logísticas estratégicas en el año 2016 y a una nueva planta de congelados en 2017).
- El impacto de la evolución del tipo de cambio del dólar en los balances de las filiales denominadas en esta moneda (paso de un tipo de 1,09 US\$/€ al cierre de 2015 y del 1,05 US\$/€ en 2016 al 1,20 US\$/€ al cierre de 2017).
- Los fondos propios reflejen una significativa reducción en sus diferencias de conversión derivada de dicho impacto (consecuencia de lo señalado en el punto anterior).
- La disminución del pasivo en US\$ a medida que se amortizan los préstamos en esa moneda empleados en la adquisición de los negocios americanos y su sustitución por financiación en euros, al tiempo que se incrementa la caja en US\$ (por primera vez la posición global del grupo a final de año es de caja neta en US\$).

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

- El aumento del capital circulante a final del año 2017, derivado de un ligero incremento del precio del arroz y un incremento muy relevante de las variedades aromáticas. La comparación año contra año considera otros elementos, como las incorporaciones de sociedades y las modificaciones en el pago a cuenta del Impuesto de Sociedades.

Los epígrafes Otros Fondos activos y pasivos recogen fundamentalmente Impuestos Diferidos (con el impacto ya comentado de la reforma fiscal), los Pasivos por Fondos de Pensiones y Provisiones por Riesgos (ver Notas 19 y 10 de las Cuentas Anuales consolidadas).

Para una adecuada comprensión del Capital Circulante y el endeudamiento que lo financia se debe analizar la variable que tiene mayor impacto sobre estas partidas: la cantidad y valor de las existencias del Grupo. El volumen de existencias tiene un fuerte carácter cíclico relacionado con las cosechas de arroz y trigo (en especial con la de arroz, donde el ciclo de stock es más largo). En concreto, los momentos de menor volumen de stock coinciden con el final de la campaña arrocera (final de verano) mientras que el mayor volumen se produce a final de cada año e inicio del siguiente, una vez cerrados los contratos de compra de la nueva campaña.

Área Arroz

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016	2016/2015	2017	2017/2016	TAMI 2017-2015
Venta Neta	1.287.726	1.283.853	-0,3%	1.345.026	4,8%	2,2%
Publicidad	(28.988)	(30.135)	-4,0%	(33.466)	-11,1%	7,4%
EBITDA	176.959	196.264	10,9%	205.988	5,0%	7,9%
EBIT	147.509	163.561	10,9%	172.522	5,5%	8,1%
Resultado Operativo	148.600	169.240	13,9%	174.027	2,8%	8,2%
Capex	39.555	47.391	19,8%	65.807	38,9%	29,0%

Tal y como se indica en los comentarios sobre el entorno, la tendencia general de los precios de arroz en origen a partir del primer trimestre fue creciente pese a unos niveles de producción mundial y un de stock en la parte alta del registro histórico. En esa tendencia tuvo un claro efecto la devaluación del US\$, existiendo además una disparidad importante por orígenes y variedades.

Por zonas geográficas, en la Unión Europea se mantuvo la tendencia de la anterior campaña, con una siembra y cosecha abundante de arroces redondos y cierta reducción de superficie de arroces largos (que resultan poco competitivos frente a los arroces largos de países EBA). En términos generales: una cosecha abundante y precios relativamente bajos.

En Estados Unidos, la cosecha 16/17 fue excelente, con un incremento del 30% en la superficie cultivada de arroz largo, lo que impulsó la cantidad de arroz disponible hasta cantidades cercanas a un record histórico. Como consecuencia de esta situación, los precios se mantuvieron a la baja en la primera mitad del año.

Sin embargo, a partir de verano, los huracanes dejaron a su paso inundaciones en zonas de cultivo; esto, unido a que se había reducido el área de cultivo (por las malas expectativas de precio al tiempo de la siembra), impulsó los precios al alza, tal y como se aprecia en la siguiente tabla de precios pagados a los agricultores (la campaña 17/18 es la que se encuentra en curso, por lo que los precios que figuran son una estimación a diciembre de 2017):

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**Precios campaña EEUU (fuente: USDA)**

Agosto-julio

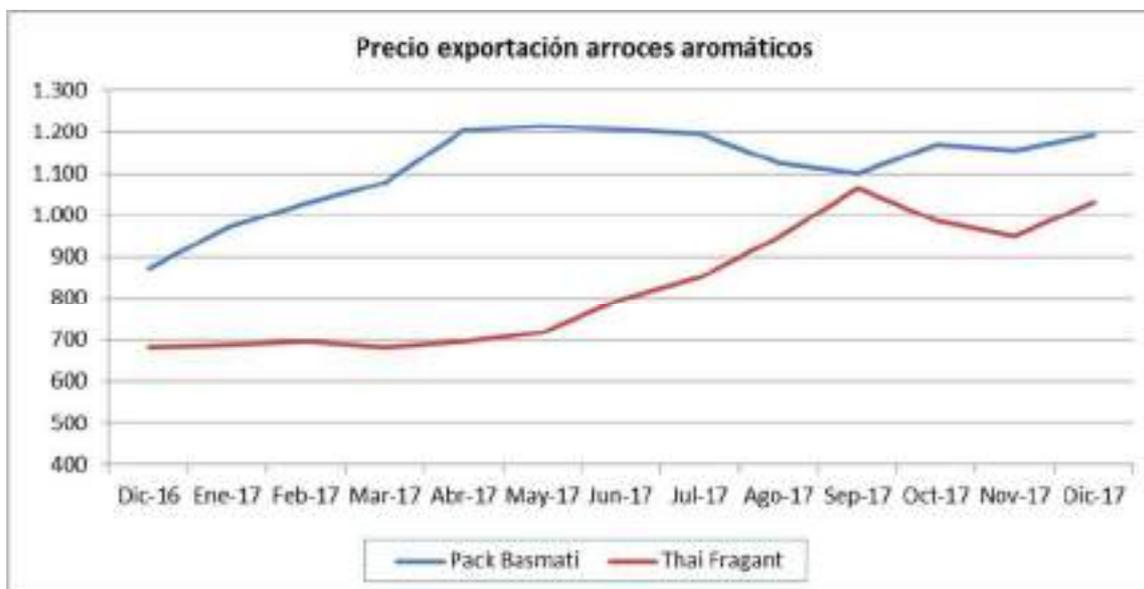
\$/cwt	17/18 (*)	16/17	15/16	14/15	13/14
Precio medio	12,3-13,3	10,4	12,2	13,4	16,3
Grano largo	11,6-12,6	9,64	11,2	11,9	15,4
Grano medio	14,2-15,2	12,9	15,3	18,3	19,2

(*) Rango estimado

Por último, en las zonas de cultivo del sudeste asiático (principales exportadores mundiales, India, Tailandia, Vietnam, Pakistán y Myanmar), los precios se han visto impactados por la devaluación del dólar y la propia referencia del arroz largo americano, con una tendencia al alza en los precios de exportación desde los meses de mayo-junio, con una media de incremento entre el 5% y el 10% año sobre año.

Merece un capítulo aparte la evolución de los arroces aromáticos (basmati y thai fragante). En la campaña anterior, la menor rentabilidad de estos cultivos llevó a los agricultores a dedicar una menor superficie de cultivo para las variedades de arroz basmati; Asimismo, una menor disponibilidad de agua en algunas de las zonas de cultivo afectó a la cosecha y al stock de enlace. Estas circunstancias dieron lugar a una importante subida del precio de esta variedad.

A partir de mitad de año, la subida del precio del Basmati fue extendiéndose al Thai fragante en tanto que, en cierta medida, actúa como sustitutivo del basmati en algunos mercados importadores de estas variedades. La situación se refleja muy claramente en el siguiente gráfico de precios de exportación en US\$:



Esta tendencia, obviamente, ha tenido incidencia en los márgenes; y la tendrá en los precios.

Las **ventas** crecieron, un año más, tanto en términos absolutos (+2,2%) como comparables (incremento de ventas por incorporación de negocios de 30 millones de euros, efecto de tipo de cambio -12 millones de euros). Los precios netos en Estados Unidos mantuvieron una tendencia descendente en la primera mitad del año, mientras que en Europa en general se mostraron estables.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Por áreas geográficas, las ventas realizadas en Estados Unidos suponen un 43% del área arroz Mientras, que el resto de ventas se reparte entre un gran número de países, fundamentalmente de la Unión Europea.

Los aspectos destacables del ejercicio son:

- El aumento de los volúmenes vendidos por la unidad de arroz en Estados Unidos tanto en el mercado interno (pese a que la categoría se redujo un 0,6%) como en las exportaciones, donde el Grupo se benefició, en la primera mitad del año, de unos precios de arroz largo americano muy competitivos.
- Se mantiene el sólido crecimiento de las referencias de vasitos tanto en Estados Unidos (+15% en volumen) como en otros países (+35% en volumen en España).
- El magnífico desarrollo en Europa de la gama "Benefit", basada en mezclas de granos, verduras y legumbres, que combinan salud y conveniencia y proporcionan un menú completo, sano y natural. En Estados Unidos comienza ahora la producción de la gama de vasitos orgánicos, una vez obtenida la acreditación de nuestras instalaciones.
- Verdadera explosión de productos con base o mezcla de quinoa y granos antiguos, tanto en vasitos (la quinoa se consolida como el tercer producto de la categoría, detrás del arroz blanco y el integral) como en preparaciones tradicionales (Vidasania, Bosto grains, Lassie Zilvervlies, Reis-fit Knormix).
- Crecimiento en la categoría de arroces y legumbres orgánicos, que se integra con la gama saludable. La adquisición de Geovita, por su gama de productos de esta categoría, se considera el complemento perfecto para su desarrollo.

El **EBITDA** aumenta un 5,0% interanual. De este crecimiento, una pequeña parte corresponde a la integración de nuevos negocios (2,7 millones de euros), que a su vez compensa la disminución derivada del efecto del tipo de cambio por el negocio de arroz en Estados Unidos (-2,4 millones).

El comportamiento de los márgenes es especialmente reseñable si se tiene en cuenta el incremento de precios de los arroces aromáticos ya comentado. Un aumento de precios del coste de la materia prima en origen tan abrupto como el descrito impacta directamente en los márgenes, ya que el traslado a los clientes resulta complejo y es fruto de largas negociaciones con la distribución. En este caso, el impacto directo recogido en las cuentas de 2017 se ha estimado en 2,6 millones de euros, concentrado en los costes del basmati (que afecta especialmente al mercado europeo) ya que la variación de otras variedades de fragante se produjo al final de año con un nivel de alerta superior y, en todo caso, será objeto de las negociaciones con la distribución en 2018.

La inversión publicitaria permaneció prácticamente constante, con un incremento de 3,2 millones de euros en los negocios europeos y una reducción de 5,2 millones en Estados Unidos (para ajustar la mayor actividad promocional realizada en los tres primeros cuartos del año con la finalidad de adecuar los precios al mercado).

El negocio americano registró un nuevo record de contribución de 134 millones de US\$, donde destacan el excelente comportamiento de las principales marcas (Mahatma, Carolina, Minute y Success) pese al impacto de los huracanes (que dejaron un peaje difícil de cuantificar en forma de trabajos extraordinarios de mantenimiento y reparación, cambio en los esquemas de producción y enormes problemas logísticos).

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

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

	2015	2016	%	2017	%
España	23.191	27.903	38,7%	28.382	32,6%
Europa	41.307	40.261	55,9%	48.577	55,7%
Otros	7.522	9.845	13,7%	10.210	11,7%
Total Ebitda	72.020	78.009	100,0%	87.169	100,0%

La evolución es especialmente satisfactoria (i) en Alemania, donde un nuevo equipo comercial ha renovado el portfolio de productos, incorporando al mismo la gama ya presente en otros países pero adecuándola al consumidor local. Con ello se ha incrementado el nivel de ingresos vía mix; (ii) en Países Bajos, donde el mercado se ha mostrado permeable a una idea de alimentación sana; y (iii) en nuestro negocio de congelados, que mantiene su expansión internacional con la planta de Reino Unido ya operativa y un gran proyecto en Estados Unidos donde se ha completado una planta de última generación, totalmente automatizada, que comenzará a producir regularmente en 2018.

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.

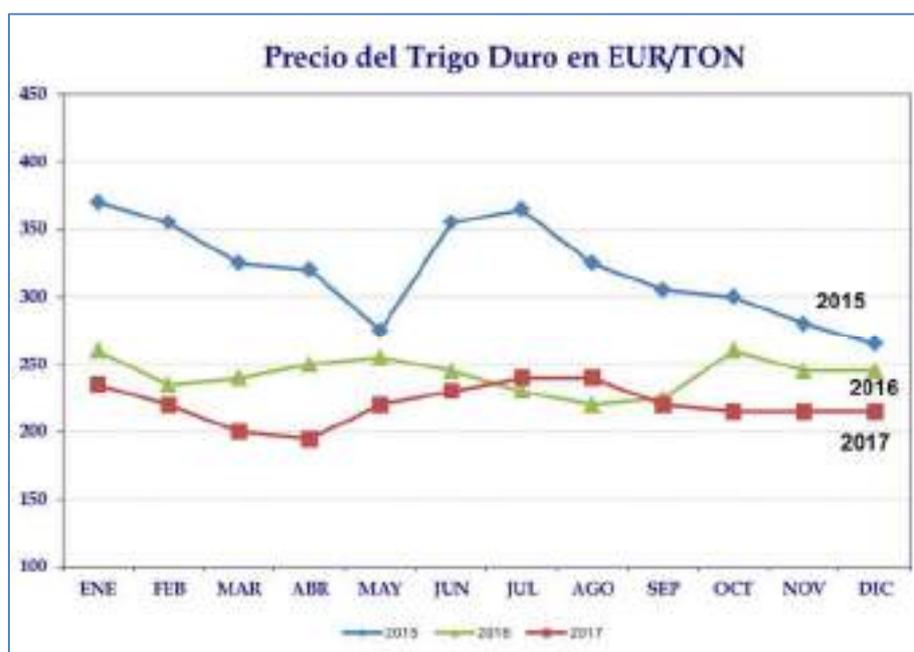
El **Resultado Operativo** se estrecha frente a los otros márgenes de la cuenta de resultados, debido al registro de un menor resultado no recurrente ya que el año pasado incluía la venta del negocio en Puerto Rico y de inmuebles relevantes.

La inversión en activos fijos vuelve a crecer, con una apuesta importante en líneas de negocio de elevado potencial de crecimiento. Las principales inversiones (**CAPEX**) acometidas en el Área corresponden a (i) la nueva fábrica de congelados en Estado Unidos (17,5 millones de euros), (ii) las nuevas instalaciones de pasta en la India (4,5 millones de euros), (iii) la conclusión de las inversiones en un nuevo almacén de producto terminado en Amberes (1,7 millones de euros) y Ámsterdam (1,2 millón de euros), (iv) las nuevas instalaciones de almacenamiento en Camboya (3 millones de euros), (v) la ampliación de planta de ingredientes (3,2 millones de euros), (vi) la ampliación de capacidad de arroz instantáneo en la planta de Memphis (3 millones de euros) y (vii) la automatización de las líneas de empaquetado en la planta de Freeport (4,2 millones de euros) y (viii) la ampliación de la planta de vasos para microondas de Jerez de la Frontera (1,3 millones euros).

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**Área Pasta**

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016	2016/2015	2017	2017/2016	TAMI 2017-2015
Venta Neta	1.224.491	1.236.227	1,0%	1.218.285	-1,5%	-0,3%
Publicidad	(58.231)	(70.840)	-21,7%	(66.154)	6,6%	6,6%
EBITDA	148.647	157.089	5,7%	162.977	3,7%	4,7%
EBIT	110.477	113.544	2,8%	117.420	3,4%	3,1%
Resultado Operativo	104.957	93.294	-11,1%	102.032	9,4%	-1,4%
Capex	40.683	59.701	46,7%	52.855	-11,5%	14,0%

En general, el comportamiento de los precios del trigo duro durante el año 2017 mantuvo la línea de estabilidad ya anunciada el año anterior, con la excepción ya comentada del repunte de precio en USA durante los meses de verano. La cosecha de la campaña 16/17 supuso un incremento de superficie dedicada y cosechas al alza en los principales productores (Norteamérica y sur de Europa) pero, debido a lluvias tardías, la calidad en las zonas de mayor producción de Estado Unidos y Canadá fue bastante deficiente. Pese a ello, la abundancia de trigo por las buenas cosechas en Europa garantizaron unos precios a la baja hasta la nueva cosecha de primavera-verano, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico de evolución (precio europeo).



Fuente: Terre.net

Ante la llegada de la nueva cosecha, el anuncio de una menor superficie de cultivo (en las dos cosechas anteriores el diferencial de precios entre trigo duro y blando habían inclinado la balanza hacia el primero) y la baja calidad del stock de enlace, instalaron la inquietud en los mercados que llevó a una subida de precio especialmente relevante en Norteamérica, donde los problemas señalados eran más acuciantes. Pese a que se estima una disminución de la producción en la campaña 2017/18 respecto a la anterior de en torno a un 36% en Canadá y un 47% en Estados Unidos, se prevé que dicha disminución se compense con el incremento en el resto del mundo y una mejora de calidad, por lo que los precios han vuelto a reconducirse después de verano.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

La serie de precios pagados a los agricultores en Estados Unidos publicada por el USDA se ajusta a lo descrito en el párrafo anterior, con un rango que va desde un precio medio de 6,50 US\$ el *bushel* en junio de 2016, mínimos en febrero/marzo de 2017 de 5,71 US\$/*bushel*, repunte hasta 6,69 US\$/*bushel* en junio de 2018, y estabilización a partir de septiembre, con un precio en diciembre de 2018 de 6,41 US\$/ *bushel*.

Las **ventas** disminuyeron un 1,5%, con un impacto por incorporación de Vegetalia de +12 millones de euros en parte neutralizado por el impacto del tipo de cambio sobre el negocio americano de -5 millones euros. Los precios de venta se vieron acompañados por la bajada del trigo en la primera mitad de año especialmente en los mercados no marquistas, y a partir del repunte de precios en origen (especialmente en Estados Unidos) se corrigieron mediante la reducción del número de promociones con la finalidad de absorber tal impacto.

Por mercados geográficos:

- En Francia, los mercados marquistas en los que participamos (pasta seca, pasta fresca, salsas y cereales y leguminosas) mantuvieron un sano crecimiento, con la excepción del de pasta seca, que se mantuvo estable. Sin embargo, se produjo una contracción de las ventas no marquistas o de precio, básicamente derivadas de la bajada de precios netos consecuencia de la competencia procedente de países donde la materia prima tuvo precios más bajos (como Italia).

Las ventas de Panzani en pasta seca disminuyeron ligeramente en volumen hasta alcanzar un 36,7% de cuota en distribución moderna, fruto de una fuerte campaña promocional de la competencia. En el resto de categorías, el comportamiento fue excelente, con un aumento hasta el 42,9% en volumen en pasta fresca y un 21,6% en cereales y leguminosas. En total, la cifra de negocio comparable disminuyó por el efecto de los precios (-12 millones) que quedó compensado parcialmente por un mayor volumen de ventas (+7 millones de euros).

Respecto a la evolución de las innovaciones, destacan (i) una nueva línea de pasta con cereales, (ii) las nuevas salsas con calidad fresca, (iii) el comportamiento de la pasta seca con "calidad fresca" (+23% en volumen año sobre año) que sigue ampliando su gama y (iv) la nueva gama de combinaciones de sémola, arroz, *anciant grains* y legumbres (+73%). En el segmento de pasta fresca se mantiene el crecimiento de las ventas de *gnocchi* para sartén (+18%), cuya gama siguió ampliándose y cuyas ventas anuales ya suponen 14.966 toneladas.

- Garofalo creció en volumen y rentabilidad con su marca, en un mercado prácticamente plano. El total de ventas se mantuvo estable al disminuir la venta de otras marcas secundarias que tienen un posicionamiento en precio. Aumenta su participación en el mercado de pasta premium en Italia hasta el 5,1% en volumen y un 7,6% en valor. En 2017 creció su distribución en toda Europa, y a final de año efectuó el lanzamiento de una gama de pasta fresca de calidad Premium.
- Estados Unidos. Como ya se comentó en el ejercicio anterior, la atonía manda sobre un mercado que retrocede un 1,2 % en volumen y un 2,3 % en valor, lo que pone de manifiesto una fuerte competencia en precios (acompañada por la tendencia del precio del trigo duro de la primera mitad de año). El segmento salud y bienestar cae con fuerza (un 4,4%, manteniendo el crecimiento únicamente la línea *gluten free*), lo que incide especialmente en nuestras referencias más antiguas (Healthy Harvest, Garden Delight, Smart taste); el *gluten free* y los orgánicos crecen, pero a ritmo lento.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

La cuota en volumen de Riviana en pasta se mantiene en el 18,9% del mercado, compensando la caída del segmento salud con crecimientos en productos tradicionales de las marcas Ronzoni y American Beauty.

- Canadá. El mercado de pasta seca reprodujo las claves de su vecino del sur (el mercado de trigo duro es prácticamente un espejo sujeto a la evolución del tipo de cambio de las dos monedas) pero todavía de forma más agresiva, aumentando en volumen un 1,2% pero disminuyendo un 3% en valor. Algunos de los mayores distribuidores del país han desarrollado estrategias de competencia en precio que se reflejan en esta tendencia. Esta competencia en precios condujo a que una de nuestras marcas utilizada en la estrategia de bajo precio abandonara el lineal de uno de los grandes distribuidores del país, con una incidencia significativa sobre los volúmenes vendidos aunque no así en la rentabilidad. Pese a ello, Catelli Foods continúa liderando el mercado con un 28,0% de cuota en volumen. Respecto al mercado de pasta fresca, su crecimiento fue del 8% en volumen y 5% en valor, y Olivieri amplía su liderazgo con un 46,8% de cuota, apoyada en la innovación.

El **EBITDA** crece un 3,7% empujado por Garofalo, que tuvo una rentabilidad record basada en la mejora del mix de producto y el éxito de su política de aprovisionamiento. La contribución de la incorporación de Vegetalia prácticamente se compensa por la incidencia del tipo de cambio. La inversión publicitaria se redujo en un 7%, adecuando las campañas a la situación de los mercados.

Francia aumentó su aportación hasta los 101,2 millones de euros lo que, descontada la aportación de Vegetalia, supone repetir el resultado record del ejercicio anterior. Panzani se enfrentó a dos problemas fundamentales: (i) la reducción de los mercados no marquistas o de precio y (ii) la peor contribución de los productos de Roland Montrrad derivada de una mayor competencia en precios. Estos problemas fueron contrarrestados con (i) un aumento considerable de los volúmenes de sus marcas, (ii) un mejor mix de producto derivado de la renovación de su cartera y (iii) una mejora en la productividad.

Garofalo aportó 25,7 millones de euros, con una mejora del 28% sobre el ejercicio anterior (que ya reflejaba un crecimiento del 16%). Mantiene una trayectoria impecable en un mercado deflactado donde ha conseguido mejorar su rentabilidad extendiendo su marca en colaboración con las demás sociedades del Grupo y con una ágil gestión de su posición de compra de trigo de primera calidad.

El segmento de pasta Norteamérica redujo ligeramente su aportación (-1,5 millones de euros) con un comportamiento opuesto en Estados Unidos y Canadá. En el primer caso, los retrocesos en volúmenes del segmento de salud y bienestar dejaron un mix de producto menos rentable, que se unió a una posición corta en el suministro de materia prima en los meses de verano en los que el trigo duro subió repentinamente con un sobrecoste año sobre año de 4,2 millones de US\$. En Canadá, sin embargo, pese a la cesión de volúmenes, la rentabilidad se aseguró y la posición de suministro en verano fue más favorable, con lo que la rentabilidad subió tanto en pasta seca como fresca.

El **Resultado Operativo** mejora frente a los márgenes anteriores, ya que el año pasado se realizó una dotación no recurrente para cubrir una modificación de los compromisos pensionables en Francia. El **CAPEX** se concentra en (i) la renovación de una de las plantas de pasta seca para mejorar la capacidad y productividad (6 millones de euros), (ii) una nueva línea de couscous de cocción rápida (2 millones de euros), (iii) una nueva línea de gnocchi para sartén (4 millones de euros), (iv) una nueva línea de pasta larga en St. Louis (6 millones de euros) y (v) la renovación de líneas de empaquetado en Estados Unidos (3 millones de euros).

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Información no Financiera (incluye información de personal y medioambiental)

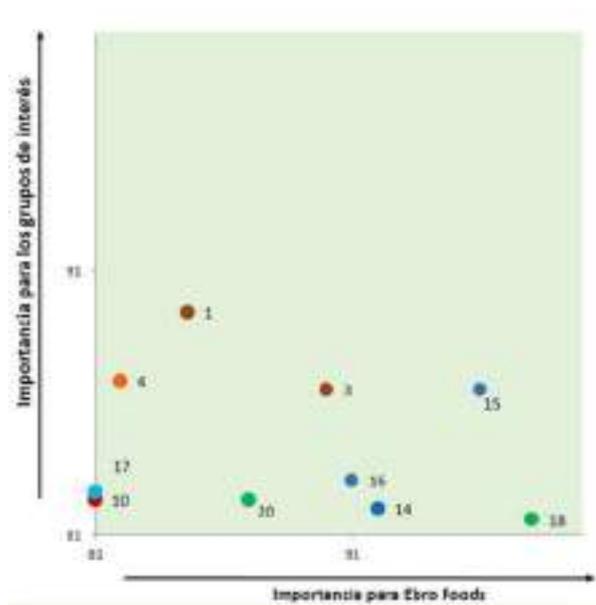
A continuación se incluye un apartado con información no financiera en cumplimiento del Real Decreto-ley 18/2017 de 24 de noviembre que transpone a la legislación nacional la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014.

Modelo de sostenibilidad

El Grupo establece su Responsabilidad Corporativa (“RSC”) como la creación de un modelo de negocio sostenible que, además de aportar valor, rentabilidad y competitividad, contribuya al progreso de la sociedad y genere la confianza de sus grupos de interés.

Para la definición y diseño de este modelo de sostenibilidad, el Grupo ha seguido un procedimiento estructurado en tres etapas:

1. Realización de un detallado análisis de nuestra cadena de valor con el objetivo de identificar los potenciales riesgos e impactos, tanto positivos como negativos, de nuestras operaciones. En este proceso han quedado identificadas dos áreas clave en las que aportar valor, en mayor medida, a la sociedad, por ser ingredientes principales de nuestro *core business*: (i) nutrición y salud y (ii) desarrollo agrícola, a través del fomento y puesta en marcha de prácticas de agricultura sostenible.
2. Mantenimiento de un constante diálogo con nuestros grupos de interés, tanto internos como externos, lo que ha permitido identificar sus principales preocupaciones e incorporar sus sugerencias en el diseño e implementación de los planes de actuación del Grupo. La periodicidad y forma de comunicación con cada uno de ellos varía en función de la compañía del Grupo Ebro que los lleva a cabo y el motivo de la consulta o encuentro, estableciéndose un mínimo de una vez al año.
3. Actualización de nuestro análisis de materialidad, durante el ejercicio 2017, de la mano de Forética.



- ✓ Tres aspectos destacan por su relevancia para la organización y sus grupos de interés:
 - Maximizar la calidad y la seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de valor
 - Prevenir y evitar accidentes y daños mejorando la seguridad del empleo directo e indirecto (fabricación y distribución)
 - Implementar políticas ambientales (sobre todo aquellas relacionadas con el cambio climático y el agua)

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES (DIRECTOS E INDIRECTOS)	
1	Prevenir y evitar accidentes y daños mejorando la seguridad del empleo directo e indirecto
3	Promover el cumplimiento de los derechos humanos en la cadena de suministro
CALIDAD DEL EMPLEO	
4	Gestionar de forma responsable los recursos humanos (igualdad, conciliación, diversidad)
SER MOTOR DE INNOVACIÓN	
10	Invertir en desarrollar mejores soluciones alimenticias para la sociedad
PROMOVER ALIMENTOS SALUDABLES Y SOSTENIBLES	
14	Apostar por la utilización de materias primas con criterios de sostenibilidad ambiental y social para ingredientes platos preparados
15	Fomentar el cultivo y producción sostenible de las principales materias primas utilizadas
16	Promover las buenas prácticas sostenibles en la cadena de suministro
MAXIMIZAR CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	
17	Impulsar la implantación de sistemas de gestión y herramientas que velen por la maximización de la calidad y la información al consumidor
IMPLEMENTAR POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES	
18	Integrar la lucha contra el cambio climático como uno de los valores centrales de la organización
20	Desarrollar políticas y realizar inversiones para reducir y optimizar el consumo de agua

Como resultado de este procedimiento se han identificado cinco ejes estratégicos: Nuestro Equipo, Nuestra Comunidad, Nuestro Público, Nuestros Accionistas y Nuestro Entorno, y cinco áreas de actuación organizadas alrededor de los pilares económico, ambiental, social y de gobernanza; estas serían: Gobierno Corporativo, Bienestar Social In&Out, Alimentación y Nutrición, Aprovisionamiento Sostenible y Cambio Climático.

En torno a estos ejes y áreas de actuación giran 13 prioridades principales de trabajo que aseguran que la sostenibilidad está integrada en cada aspecto del negocio.



INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Alianzas con entidades e iniciativas de carácter social y medioambiental

El Grupo Ebro y su Fundación están adheridos o han establecido alianzas con diferentes organismos o plataformas multi-stakeholders, cuyo ámbito de actuación es fomentar y materializar el compromiso de las empresas con la sociedad y el medioambiente. Estas adhesiones y alianzas les permiten dar un mayor alcance a las actuaciones desarrolladas en el marco de su estrategia de RSC.

Entre estas entidades, destacan:

	Socio firmante del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) www.pactomundial.org
	Miembro del Comité Asesor del Sustainable Development Goals Fund (SDGF) de Naciones Unidas para el impulso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) http://www.sdgfund.org/es
	Miembro del Comité de Redistribución del Proyecto de la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) contra el desperdicio alimentario "La alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala" http://www.alimentacionsindesperdicio.com/
	Socio de Fundación SERES http://www.fundacionseres.org/Paginas/Inicio
	Socio de Forética http://www.foretica.org/
	Socio de Fundación Lealtad http://www.fundacionlealtad.org/
	Socio protector de Fundación Secot http://www.secot.org/
	Sustainable Agriculture Initiative (SAI) Platform http://www.saiplatform.org/

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Evaluaciones externas

Desde el ejercicio 2015 Ebro Foods forma parte del FTSE4Good Index Series, un índice internacional de sostenibilidad que incluye a las empresas que demuestran su compromiso y liderazgo en materia medioambiental, social y gobierno corporativo. La incorporación a este índice confirma la condición de Ebro de vehículo de inversión socialmente responsable.

Gestión de la sostenibilidad

Dimensión económica

Objetivo: Atender a los principios de transparencia, veracidad, información permanente y adecuada e inmediatez.

El compromiso con nuestros accionistas se traduce en procurar el máximo beneficio posible de modo sostenido y equitativo y promover un adecuado clima de confianza a través de una comunicación transparente y oportuna en tiempo y forma.

Las relaciones con nuestros accionistas atienden asimismo al principio de no discriminación e igualdad de trato para todos aquellos que se encuentren en condiciones idénticas y no estén afectados por conflictos de competencia o interés.

Miles de euros	2016	2017	16/17
Dividendo repartido a los accionistas de la sociedad dominante	83.087	87.703	5,56%

Dimensión social

Compromiso con los derechos humanos. Asegurar el respeto de los Derechos Humanos a lo largo de toda nuestra cadena de valor es una de las prioridades del Grupo en materia de Responsabilidad Social. Para ello, tomamos como referencia, entre otros, la Declaración Universal de Derechos Humanos, los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas, y los Principios y Derechos Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Este compromiso se recoge en nuestro Código de Conducta, que establece los principios y valores que deben inspirar la actuación de las sociedades y personas que integran el Grupo Ebro Foods, y en nuestro Código de Conducta de Proveedores, que establece los principios, normas y prácticas empresariales que deben cumplir nuestros proveedores en el transcurso de la relación que mantengan con el Grupo y sus profesionales.

Mecanismos de reclamación y seguimiento. El principal mecanismo de reclamación es el canal de denuncias del Código de Conducta (canaldedenuncias@ebrofoods.es), en el que cualquiera de los sujetos obligados por el Código podrá comunicar, bajo garantía de absoluta confidencialidad, cualquier incumplimiento de los principios recogidos en el mismo. A dicha cuenta de correo, protegida informáticamente para impedir cualquier acceso no autorizado, tiene acceso únicamente el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control, a quien corresponde priorizar, procesar, investigar y resolver las denuncias en función de su importancia y naturaleza, con la colaboración de la Unidad de Cumplimiento Normativo.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

De modo adicional, dentro del perímetro del Grupo se realizan de forma periódica auditorías externas en los centros de trabajo ubicados en los países en vías de desarrollo.

En lo que respecta a proveedores, además de auditorías internas, estamos utilizando, desde el año 2016, la plataforma Sedex como herramienta de gestión.

Son objetivos del Grupo trabajar durante los dos próximos ejercicios: 1) en el proceso de debida diligencia, con objeto de identificar los impactos más relevantes de nuestra organización en los Derechos Humanos y establecer mecanismos para asegurar su protección; y 2) en el establecimiento de programas de sensibilización y formación.

Nuestro Equipo

Objetivo: Fomentar el desarrollo del capital humano y promover un óptimo clima laboral que favorezca la retención del talento y contribuya a la alineación de los trabajadores con los objetivos generales de la Organización.

Una de las principales fuentes de generación de valor del Grupo Ebro reside en sus más de 6.473 profesionales. Un equipo de trabajadores muy cohesionado, con un gran potencial de talento y alineado con la estrategia de la organización, al que a través de las Direcciones de Recursos Humanos de las distintas filiales, el Grupo Ebro se preocupa de motivar, ofrecer un trabajo de calidad y reforzar sus capacidades, competencias y liderazgo personal y profesional.

La política descentralizada de gestión de personal llevada a cabo por el Grupo Ebro permite tener un alto nivel de conocimiento y contacto con la plantilla gracias a una estructura que comprende responsables de Recursos Humanos en todas las compañías más importantes del Grupo y la implementación de políticas propias, adicionales a la propia legislación laboral, para cada una de ellas acordes a las particularidades de los países en los que operan. Dichas políticas incluyen no solo directrices generales para regular la relación empresa/trabajador, sino también directivas específicas de Salud y Seguridad en el Trabajo, Formación y Educación, Diversidad e Igualdad de Oportunidades e Igual Remuneración entre Hombres y Mujeres. Por otro lado, aquellas compañías que disponen de una estructura de personal pequeña (eminentemente compañías comerciales con menos de 10 empleados) se rigen exclusivamente por la legislación laboral del país en el que desarrollan su actividad.

Por encima de todas, y sin perjuicio de lo dispuesto en las políticas específicas mencionadas anteriormente, existe un Código de Conducta que pretende garantizar no sólo el comportamiento ético y responsable de los profesionales de todas las compañías del Grupo Ebro en el desarrollo de su actividad sino que, también, sirve de referencia para definir los objetivos mínimos de la política y garantías de empleo, que son:

1. La seguridad y salud en el trabajo.
2. La formación y el desarrollo profesional de todos los empleados.
3. La no discriminación y la diversidad e igualdad de oportunidades en el acceso al empleo (incluyendo aquí la igualdad de género, la integración de personas con capacidades diferentes y la promoción de la multiculturalidad).
4. La libertad de sindicación.
5. Y el cumplimiento de los derechos colectivos.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Atendiendo al contenido de los distintos programas puestos en marcha por las unidades de negocio más significativas del Grupo Ebro, podemos agrupar la gestión de Recursos Humanos del Grupo Ebro en cinco pilares, estableciendo dentro de cada uno de ellos distintas áreas de trabajo en función de la compañía del Grupo Ebro de que se trate.

Desarrollo	Entorno de trabajo	Remuneración	Beneficios	Diversidad
<ul style="list-style-type: none">• Formación• Movilidad• Promoción• Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Conciliación vida laboral y personal• Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">• Retribución fija• Retribución variable• Sistema de retribución flexible• Complemento de movilidad	<ul style="list-style-type: none">• Ayudas por estudios para hijos de empleados• Planes de pensiones• Seguros de vida• Seguros médicos• Anticipos de nómina• Retribución en especie• Subvenciones médicas	<ul style="list-style-type: none">• Planes de igualdad de género• Programas de integración de personas con capacidades diferentes

INDICADORES DE DESEMPEÑO EN MATERIA LABORAL

Alcance del reporte

Para la elaboración de este Informe se han tenido en cuenta todas las compañías que desarrollan los negocios principales del Grupo Ebro, excepto las sociedades Geovita y Transimpex, incorporadas al perímetro del Grupo a mediados del ejercicio 2017.

Los datos que se ofrecen han sido elaborados de acuerdo con las guías G4 del *Global Reporting Initiative* (GRI).

Radiografía de nuestra plantilla en 2017

HOMBRES			TOTAL PLANTILLA		MUJERES		
Nº		%	TOTAL		Nº		%
3.849		70,49%	6.473		1.611		29,51%
Edad	% Hombres	Tot. Hombres	Empleados		Edad	% Mujeres	Tot. Mujeres
<= 30	14,21%	547	5.460		<= 30	16,64%	268
30 - 50	53,78%	2.070	Contratados		30 - 50	53,45%	861
>= 50	32,01%	1.232	999		>= 50	29,92%	482
Contratos Indefinidos		% Contratos Indefinidos	Autónomos		Contratos Indefinidos		% Contratos Indefinidos
3.500		90,93%	14		1451		90,07%
Directivos y Mandos Intermedios		% Directivos y Mandos Intermedios			Directivos y Mandos Intermedios		% Directivos y Mandos Intermedios
1.159		16,55%			294		18,25%
Creación Neta de empleo		Índice de Rotación			Creación Neta de empleo		Índice de Rotación
126		-3,27%			129		8,01%
De las Nuevas Contrataciones					De las Nuevas Contrataciones		
61,56%					38,44%		
Total Formación		% Formación			Total Formación		% Formación
2.626		68,23%			1.057		65,61%
Con discapacidad		% Discapacidad			Con discapacidad		% Discapacidad
77		2,00%			23		1,43%

Perfil de la Organización
[G4-10]**Plantilla media de trabajadores**

Tipo Trabajadores	Nº de Trabajadores		% s/Total Plantilla	
	2017	2016	2017	2016
Empleados	5.460	5.277	84,35%	85,33%
Contratado	999	898	15,43%	14,52%
Autónomos	14	9	0,22%	0,15%
Total plantilla	6.473	6.184		

GRUPO EBRO FOODS, S.A.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Distribución de la plantilla por continente:

Continentes	T. Trabajadores	Total		% Trabajadores/Total Plantilla Grupo	
		2017	2016	2017	2016
Africa	Empleados	344	354	5,31%	5,72%
	Contratado	30	30	0,46%	0,49%
	Autónomos	0	0	0,00%	0,00%
Total Africa		374	384	5,78%	6,21%
Asia	Empleados	232	185	3,58%	2,99%
	Contratado	265	191	4,09%	3,09%
	Autónomos	5	5	0,08%	0,08%
Total Asia		502	381	7,76%	6,16%
Europa	Empleados	3.272	3.114	50,55%	50,36%
	Contratado	507	462	7,83%	7,47%
	Autónomos	9	4	0,14%	0,06%
Total Europa		3.788	3.580	58,52%	57,89%
Norteamérica	Empleados	1.612	1.624	24,90%	26,26%
	Contratado	197	215	3,04%	3,48%
	Autónomos	0	0	0,00%	0,00%
Total Norteamérica		1.809	1.839	27,95%	29,74%
	Total plantilla	6.473	6.184		

Distribución de empleados por diversidad de género

Empleados	Total		% s/Total empleados Grupo	
	2017	2016	2017	2016
Hombres	3.849	3.803	70,49%	72,07%
Mujeres	1.611	1.474	29,51%	27,93%
Total Empleados	5.460	5.277		

Distribución de empleados por tipo de contrato

El Grupo Ebro ofrece a sus trabajadores un empleo estable y de calidad, y una carrera profesional sólida, estructurada y atractiva, donde el 91% de los puestos son de carácter indefinido (*contratos indefinidos más los contratos At- Will*).

GRUPO EBRO FOODS, S.A.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Tipo Contrato	Total		% s/Total empleados Grupo	
	2017	2016	2017	2016
Nº Indefinidos o permanente	3.339	3.187	61,15%	60,39%
Nº Temporales o duración determinada	509	466	9,32%	8,83%
At-Will	1.612	1.624	29,52%	30,78%
Total empleados	5.460	5.277		

Desglose del tipo de contrato de empleados por continente

Continente	Tipo Contrato	Total		% Total empleados Continente	
		2017	2016	2017	2016
Africa	Nº Indefinidos o permanente	141	158	40,99%	44,63%
	Nº Temporales o duración determinada	203	196	59,01%	55,37%
	At-Will	0	0	0,00%	0,00%
Total Africa		344	354	6,30%	6,71%
Asia	Nº Indefinidos o permanente	232	185	100,00%	100,00%
	Nº Temporales o duración determinada	0	0	0,00%	0,00%
	At-Will	0	0	0,00%	0,00%
Total Asia		232	185	4,25%	3,51%
Europa	Nº Indefinidos o permanente	2.966	2.844	90,65%	91,33%
	Nº Temporales o duración determinada	306	270	9,35%	8,67%
	At-Will	0	0	0,00%	0,00%
Total Europa		3.272	3.114	59,93%	59,01%
Norteamérica	Nº Indefinidos o permanente	0	0	0,00%	0,00%
	Nº Temporales o duración determinada	0	0	0,00%	0,00%
	At-Will	1.612	1.624	100,00%	100,00%
Total Norteamérica		1.612	1.624	29,52%	30,78%
	Total empleados	5.460	5.277		

Distribución de empleados por rango de edad

Rango de Edad	Total		% s/Total empleados Grupo	
	2017	2016	2017	2016
<= 30	815	758	14,93%	14,36%
30 - 50	2.931	2.798	53,68%	53,02%
>= 50	1.714	1.721	31,39%	32,61%
Total empleados	5.460	5.277		

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Relación entre los empleados y la organización

Convenio Colectivo [G4-11]

El 70% de los empleados del Grupo Ebro están cubiertos por los convenios colectivos de sus respectivas áreas de negocio u otro tipo de acuerdos laborales.

El 30% restante se corresponde con el personal que compone el primer nivel directivo del Grupo Ebro, los profesionales de las compañías norteamericanas (el convenio colectivo es una figura en desuso en aquella zona geográfica desde hace más de 20 años) y los de la sociedad Herba Egypt, país en el que tampoco está contemplada esta figura. En dichos casos, todos los profesionales están amparados por la legislación nacional en materia laboral de su país de origen, sus respectivas políticas de personal y las directrices del Código de Conducta del Grupo Ebro.

Diversidad e igualdad de oportunidades

Desglose de empleados por categoría profesional, género, edad y otros indicadores de diversidad [LA12]

Categoría Profesional	Nº de Trabajadores		% s/Total empleados Grupo	
	2017	2016	2017	2016
Directivos	141	153	2,58%	2,90%
Mandos Intermedios	790	608	14,47%	11,52%
Administrativos	680	737	12,45%	13,97%
Auxiliares	1.214	212	22,23%	4,02%
Comerciales	253	219	4,63%	4,15%
Resto de Personal	2.382	3.348	43,63%	63,45%
Total Empleados	5.460	5.277		

Categoría Profesional	Nº Hombres		Nº Mujeres		%Hombres s/Total categoría		%Mujeres s/Total categoría	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Directivos	114	121	27	32	80,85%	79,08%	19,15%	20,92%
Mandos Intermedios	523	401	267	207	66,20%	65,95%	33,80%	34,05%
Administrativos	264	332	416	405	38,82%	45,05%	61,18%	54,95%
Auxiliares	864	138	350	74	71,17%	65,09%	28,83%	34,91%
Comerciales	166	146	87	73	65,61%	66,67%	34,39%	33,33%
Resto de Personal	1918	2665	464	683	80,52%	79,60%	19,48%	20,40%
Total	3.849	3.803	1.611	1.474	70,49%	72,07%	29,51%	27,93%

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Categoría Profesional	2017					
	Hombres			Mujeres		
	<= 30	30 - 50	>= 50	<= 30	30 - 50	>= 50
Directivos	1	62	51	0	23	4
Mandos Intermedios	19	338	166	47	162	58
Administrativos	44	143	77	62	227	127
Auxiliares	132	364	368	34	177	139
Comerciales	24	86	56	18	48	21
Resto de Personal	327	1.077	514	107	224	133
Total	547	2.070	1.232	268	861	482

Empleados con discapacidad

Discapacidad	Hombres		Mujeres	
	2017	2016	2017	2016
Nº Empleados con discapacidad	77	82	23	29

El Grupo Ebro ha impulsado en España diferentes acciones vinculadas a la inclusión socio-laboral de personal con capacidades especiales, a través de determinados servicios con distintos centros especiales de empleo (CEE).

Durante el ejercicio 2017 estas colaboraciones han ascendido a 81.057,23 euros.

ENTIDAD	CONCEPTO	IMPORTE
C.E.E. AFANIAS	Trabajos de imprenta	4.873,15 €
C.E.E. CADEMADRID	Trabajos de imprenta	546,92 €
FUNDACIÓN PRODIS	Christmas Navidad	3.102,44 €
C.E.E. INSERCIÓN PERSONAL DISCAPACITADOS " IPD"	Limpieza oficina sede de Madrid	72.534,72 €
	TOTAL.....	81.057,23 €

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**Empleo****Rotación de empleados y creación neta de empleo [LA1]**

Tipo de Rotación	Total Empleados		% s/Total empleados Grupo	
	2017	2016	2017	2016
Nº nuevas contrataciones	1.025	969	18,77%	18,36%
Nº empleados baja voluntaria	508	503	9,30%	9,53%
Nº empleados despedidos	192	195	3,52%	3,70%
Nº empleados jubilados	58	72	1,06%	1,36%
Nº empleados incapacidad permanente	11	15	0,20%	0,28%
Nº empleados fallecidos	12	14	0,22%	0,27%

Rotación	Hombres		Mujeres	
	2017	2016	2017	2016
Nº nuevas contrataciones	631	624	394	345
Nº empleados baja voluntaria	326	284	182	219
Nº empleados despedidos	134	143	58	52
Nº empleados jubilados	37	53	21	19
Nº empleados incapacidad permanente	10	8	1	7
Nº empleados fallecidos	8	9	4	5

Índice de Rotación TOTAL

2017	2016
4,67%	3,51%

Índice de Rotación HOMBRES**Índice de Rotación MUJERES**

2017	2016	2017	2016
3,27%	3,55%	8,01%	3,39%

Creación Neta de empleo

2017	2016
255	185

Creación Neta de empleo

2017		2016	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
126	129	135	50

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**Salud y seguridad en el trabajo****Comités de Seguridad [LA5]**

El 100% de nuestros trabajadores están cubiertos en materia de prevención y riesgos laborales. La prevención se lleva a cabo a través de medios internos así como por empresas externas.

Inversión, horas de formación y coste en materia de Prevención y Riesgos Laborales

	2017
Inversión	2.305.596,17 €
Horas de formación	30.560
Coste de la formación	488.032,52 €

Tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo [LA6]

Nota: para el cálculo de los índices y tasas se ha multiplicado por el factor 200.000 (50 semanas laborales de 40 horas por cada 100 empleados). Así la tasa resultante queda vinculada al número de trabajadores y no al número de horas.

Tasa de accidentes

Empleados		Empleados		Contratados		Contratados	
Nº Accidentes	Tasa accidentes						
2017		2016		2017		2016	
298	5,95	276	5,62	44	5,26	57	7,23

Tasa de enfermedades

Empleados		Empleados		Contratados		Contratados	
Nº enfermedades	Tasa enfermedades						
2017		2016		2017		2016	
21	0,42	20	0,41	0	0	0	0

Tasa de días perdidos

Empleados		Empleados		Contratados		Contratados	
Días perdidos	Tasa días perdidos						
2017		2016		2017		2016	
9.101	181,6	8.309	169,1	451	53,96	590	74,82

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**Tasa de absentismo**

Empleados		Empleados		Contratados		Contratados	
Días absentismos	Tasa absentismo	Días absentismos	Tasa absentismo	Días absentismo	Tasa absentismo	Días absentismo	Tasa absentismo
2017		2016		2017		2016	
56.371	4,31%	51.389	4,00%	2.350	1,06%	1.320	0,64%

✚ N° de víctimas mortales de empleados: 0

✚ N° de víctimas mortales del personal contratado: 0

Nota: no figuran datos sobre trabajadores autónomos porque durante ambos ejercicios no han tenido incidencia en ninguno de los ítems medidos.

Capacitación y educación**[LA9]****Total de empleados que han recibido planes de formación, desglosado por categoría profesional**

Categoría	Nº empleados que han recibido formación	% s/total empleados por categoría
Directivos	85	60,28%
Mandos Intermedios	602	76,20%
Administrativos	425	62,50%
Auxiliares	1.155	95,14%
Comerciales	159	62,85%
Resto de Personal	1.257	52,77%
Total	3.683	

Número de empleados que han recibido formación, desglosado por sexo y categoría profesional

Categoría Profesional	Nº empleados que han recibido formación		% s/Total empleados diversidad categoría	
	Nº Hombres	Nº Mujeres	% Hombres	% Mujeres
Directivos	65	20	57,02%	74,07%
Mandos Intermedios	409	193	78,20%	72,28%
Administrativos	169	256	64,02%	61,54%
Auxiliares	823	332	95,25%	94,86%
Comerciales	106	53	63,86%	60,92%
Resto de Personal	1.054	203	54,95%	43,75%
Total	2.626	1.057	68,23%	65,61%

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Horas de formación, desglosadas por año, sexo y categoría profesional:

Categoría Profesional	Hombres		Mujeres	
	2017	2016	2017	2016
Directivos	1.470	1.265	414	520
Mandos Intermedios	11.379	10.015	4.275	3.628
Administrativos	5.076	8.569	6.833	7.295
Auxiliares	52.351	3.031	23.786	806
Comerciales	2.559	1.469	805	1.003
Resto de Personal	18.605	74.729	2.611	18.458
Total Empleados	91.439	99.077	38.724	31.710

Nuestra comunidad

Objetivo: Contribuir a la construcción de una sociedad más igualitaria generando un impacto positivo en nuestras áreas de influencia.

El Grupo Ebro contribuye de manera significativa al desarrollo social y económico de las comunidades en las que opera. Su actividad empresarial genera riqueza a través de la creación de puestos de trabajo, el pago de salarios, la contribución fiscal, la compra de bienes y servicios a proveedores, el reparto de dividendos, la puesta en marcha de programas sociales, el desarrollo de iniciativas medioambientales, el compromiso con su cadena de valor y la inversión en I+D+i.

Durante 2017, el Grupo Ebro ha distribuido entre sus *stakeholders* un 88% de los ingresos que ha generado durante el ejercicio.

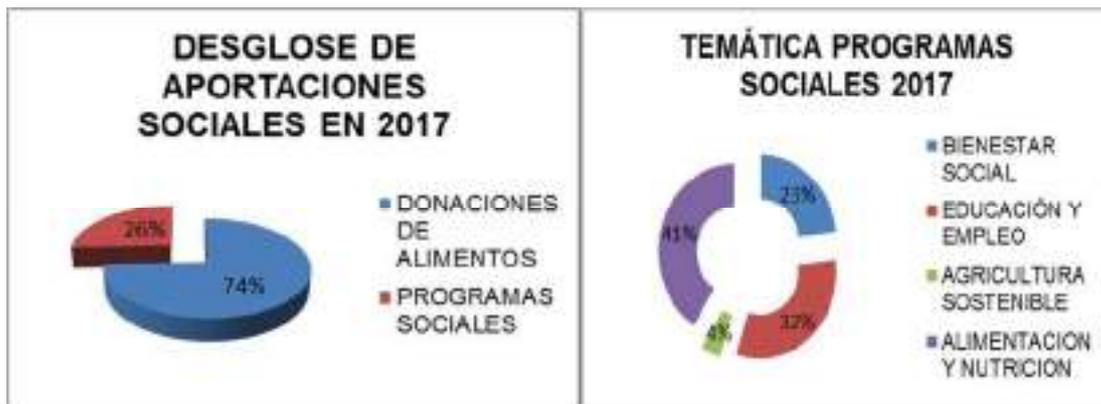
GRUPO EBRO FOODS, S.A.**INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**

000€	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Valor económico generado		
Importe neto de la cifra de negocio	2.506.969	2.459.246
Otros ingresos	44.808	51.898
Ingresos financieros	35.505	28.746
Participación en resultados de sociedades asociadas	4.290	3.042
	2.591.572	2.542.932
Valor económico distribuido		
Consumos y otros gastos externos	(1.331.011)	(1.314.475)
Gastos de personal	(338.975)	(331.443)
Otros gastos operativos	(531.026)	(523.785)
Gastos financieros	(46.562)	(36.803)
Impuesto sobre beneficios	(34.157)	(83.591)
Resultado neto de operaciones discontinuadas	0	0
Dividendos(*)	(93.771)	(85.676)
	(2.281.731)	(2.375.773)
Valor económico retenido	309.841	167.159

(*) Dividendos pagados en el ejercicio correspondiente

Asimismo, en el marco de este compromiso, el Grupo, a través de la Fundación Ebro y sus distintas sociedades, ha destinado más de 2.250 miles de euros al progreso y bienestar de aquellas comunidades locales relacionadas directamente con su actividad empresarial, colaborando activamente en la donación de alimentos, participando en proyectos creados por distintas organizaciones sin fines lucrativos, e impulsando y desarrollando de motu proprio distintas iniciativas de interés social y medioambiental.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)



Desglose de aportaciones monetarias realizadas por la Fundación Ebro

- 599 miles de euros de inversión
- 54 entidades apoyadas
- 65 proyectos
- 10 países
- 17.064 beneficiarios

Nuestros Clientes y consumidores

Objetivo: Ofrecer productos que cumplan las expectativas de calidad, seguridad, nutrición, salud y bienestar de la sociedad en general y de nuestros clientes y consumidores en particular. Promover activamente estilos de vida saludable a través de campañas y programas de sensibilización y formación.

Clientes y consumidores son dos de los motores fundamentales para el desarrollo, evolución y crecimiento de la empresa y en torno a ellos el Grupo Ebro despliega un amplio abanico de herramientas con cinco objetivos claramente diferenciados:

1. Ofrecerles un portafolio de productos extenso, sano, saludable y diferenciado.
2. Anticiparse y satisfacer sus necesidades de consumo.
3. Garantizar la máxima calidad de sus servicios y productos, cumpliendo no sólo los requisitos y estándares de calidad establecidos legalmente sino también aquellos otros más rigurosos que garanticen esa máxima calidad.
4. Velar por su salud y seguridad, respetando las normas de seguridad alimentaria más estrictas.
5. Promover hábitos de vida y alimentación saludable.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Nuestras principales herramientas:

- I+D+i

Es el instrumento que nos permite diferenciarnos de la competencia y desarrollar tecnologías y productos únicos que hacen posible atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores, y poner a su disposición una gama diferenciada de productos que les aportan un valor añadido.

El Grupo Ebro se caracteriza por ser pionero en el desarrollo de nuevos conceptos y motor de innovación en los segmentos en que opera. Una muestra de ello, en los tres últimos ejercicios, han sido los desarrollos de Brillante Sabroz, Lustucru Selection, Quick Pasta, Ancient Grains, SOS Para, SOS Vidasania, Brillante a la Sartén, SOS Platos, Salsas Squeeze, Gluten Free, Arroces y Pastas Integrales, Enriquecidos en Fibra, Calcio, Quinoa, Brillante Benefit, etc.

Aproximadamente un tercio del presupuesto total de inversiones del Grupo Ebro se destina cada año a innovación.

- Sistemas de Control de Calidad y Seguridad Alimentaria

- i. Normas de Correcta Fabricación (Good Manufacturing Practices, GMP): referidas a buenas prácticas para la manipulación, embalaje, almacenamiento y transporte de productos frescos.

- ii. Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP): un sistema de identificación y control de los posibles problemas que pueden aparecer durante los procesos de diseño y producción.

- iii. Normas de Aseguramiento de la Calidad

- Campañas de información sobre hábitos de vida saludables

A través del blog corporativo www.sentirsebiensenota.es, las diferentes redes sociales de las distintas marcas de la compañía y campañas específicas con entidades terceras, el Grupo promueve y fomenta, fuera y dentro de su perímetro, la adopción de estilos de vida y hábitos de alimentación saludables.

Nuestros Proveedores

Objetivo: garantizar que la actividad de nuestros proveedores tiene un impacto positivo en las comunidades en las que operan y velar por el cumplimiento de criterios ESG en nuestra cadena de suministro agrícola.

Uno de los principios fundamentales de la gestión sostenible del Grupo Ebro reside en asegurar la sostenibilidad de sus productos a lo largo de toda su cadena de valor, que tiene como primer y principal eslabón de negocio la producción y el aprovisionamiento de sus materias primas agrícolas.

Para ello, el Grupo Ebro está actuando de manera directa y en una doble vertiente con los actores principales de su cadena de suministro.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Por una parte, trabajando codo con codo con los agricultores con el fin de fomentar una agricultura sostenible tanto a nivel medioambiental como económico y social y, por otra, controlando el desempeño de sus proveedores industriales respecto a temas de responsabilidad empresarial, mediante auditorías internas o externas y colaborando con ellos con un enfoque de mejora continua. Para este proceso la Sociedad está usando la plataforma Sedex como herramienta de gestión.

Dimensión medioambiental

Objetivo: Minimizar el impacto ambiental de las operaciones realizadas dentro de nuestro perímetro industrial mediante una gestión adecuada de los recursos naturales; velar por la eficiencia ambiental en la cadena de suministro y contribuir con la mitigación y adaptación al cambio climático.

Los procesos productivos empleados en las distintas plantas de producción del Grupo Ebro, tanto en la división de arroz como en la de pasta, son procesos agroalimentarios relativamente sencillos que no generan impactos medioambientales importantes y que suponen asimismo riesgos mínimos de contaminación accidental. En este sentido, los aspectos medioambientales más significativos que atañen al Grupo Ebro pueden agruparse en:

- Emisiones a la atmosfera: principalmente emisiones de partículas ligadas a la manipulación de cereales (arroz y trigo) y de gases de combustión para la producción de vapor y el secado de las materias primas. El combustible mayoritariamente usado es el gas natural.
- Emisiones de gases de efecto invernadero (GEIs): las emisiones de GEIs generadas por la actividad están ligadas al consumo energético, combustibles fósiles y electricidad.
- Procesos productivos: esencialmente de tipo mecánico e hidrotérmico, requieren el uso de muy pocos productos químicos y en cantidades muy pequeñas. La mayor parte de estos productos se emplean para la limpieza de los equipos y sanitación de las materias primas, siendo relativamente poco peligrosos para el medioambiente.
- Consumo hídrico: el consumo de agua utilizado en nuestros procesos es muy reducido (la gran mayoría de los productos son secos) y por lo tanto el volumen de aguas residuales generado también. Por otra parte, estas aguas residuales presentan un bajo nivel de contaminación ya que el agua consumida se usa básicamente para la producción de vapor como refrigerante, o bien como ingrediente de los productos terminados.
- Generación y gestión de residuos: El Grupo Ebro genera mínimos volúmenes de residuos, tanto no peligrosos (principalmente embalajes de ingredientes y materias auxiliares) como peligrosos (operaciones de mantenimiento).

Para la minimización de estos impactos, el Grupo Ebro asume como un principio básico en el desarrollo de su actividad la protección del medio ambiente e implementa en sus compañías las herramientas, medidas y medios necesarios para garantizar la misma.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Así, la actuación del Grupo Ebro se articula en torno a los ejes siguientes:

1. Velar por que sus compañías cumplan la legislación ambiental que sea de aplicación al desarrollo de su actividad a través de la implantación de sistemas de gestión internos y de seguimiento de la legislación aplicable.
2. Minimizar el impacto medioambiental de su actividad mediante la búsqueda de soluciones eco-eficientes y la continua puesta en marcha de iniciativas destinadas a reducir sus emisiones y la generación de residuos, así como para optimizar sus consumos de agua, energía y materiales de embalajes.
3. Gestionar adecuadamente y de forma segura todos sus residuos, favoreciendo el reciclaje y la reutilización. Usar materias primas recicladas y/o respetuosas con el medioambiente, siempre y cuando sea posible.
4. Puesta en marcha de programas de formación y sensibilización medioambiental entre sus empleados.

El Grupo Ebro está trabajando también activamente en la promoción e investigación de prácticas de cultivo medioambientalmente sostenibles para su aplicación en la producción de sus materias primas agrícolas, siendo en estos momentos la materia principal de estudio, el arroz. El desarrollo de esta labor la realiza mediante iniciativas propias y colaboraciones puntuales con *stakeholders* y asociaciones sectoriales, concretamente la SAI Plattform y la Sustainable Rice Platform.

En este sentido, el Grupo Ebro ha materializado durante 2017 su adhesión a la Cool Farm Alliance (<https://coolfarmtool.org/cool-farm-alliance/>), una plataforma internacional para la industria, comprometida con el desarrollo de la agricultura sostenible a través de la medición de distintos parámetros de sostenibilidad, como pueden ser las emisiones de Co2.

INDICADORES DE DESEMPEÑO EN MATERIA MEDIOAMBIENTAL

Alcance del reporte

Para la elaboración de este Informe se han tenido en cuenta todas las plantas de producción que conforman el parque industrial del Grupo Ebro, excepto las de las sociedades Geovita y Transimpex, incorporadas al perímetro del Grupo a mediados del ejercicio 2017.

La comparativa entre los ejercicios 2017 y 2016 resulta distorsionada porque en este Informe se han añadido a la consolidación, respecto del 2016, los datos de ocho plantas de producción.

Los datos que se ofrecen han sido elaborados de acuerdo con las guías G4 del *Global Reporting Initiative* (GRI).

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Ubicación geográfica	Nº de centros reportando	Compañías
Europa	36	
España	11	Herba Ricemills (8) / Harinas Santa Rita (1) / Vegetalia (2)
Portugal	1	Mundiarroz
UK	3	S&B
Italia	2	Mundi Riso / Garofalo
Francia	11	Panzani / Lustucru / Roland
Bélgica	1	Monterrat / Celnat
Holanda	5	Boost (1)
Alemania	1	Lassie (1) / Herba Ingredients (4)
Dinamarca	1	Keck
Norteamérica	13	Danrice
África	2	Riviana (10)
Marruecos	1	Catelli (3)
Egipto	1	Mundi Riz
Asia	2	Herba Egypt
Tailandia	1	Herba Bangkok
India	1	Ebro India
Total	53	

Energía**Consumo de energía. [EN3]**

El consumo energético total del Grupo Ebro es el siguiente:

Consumo directo

Consumo fuentes de energía no renovables (GJ)	2017	2016
Gas Natural	3.327.082,48	3.218.215,33
Otros	40.174,8	32.403,35
Total	3.367.257,28	3.248.618,68
Consumo fuentes de energía renovables (GJ)	2017	2016
Biomasa	118.424,32	74.302,08
Total	118.424,32	74.302,08
Total directas	3.485.681,6	3.322.920,76

(*) Biomasa es exclusivamente de cascarilla de arroz, subproducto de nuestros procesos industriales.

GRUPO EBRO FOODS, S.A.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Consumo indirecto

Energía intermedia adquirida y consumida (GJ)	2017	2016
Electricidad	1.314.613,2	1.278.710,3
Total indirectas	1.314.613,2	1.278.710,3

Consumo energético total (GJ)	2017	2016
	4.800.294,8	4.601.631,06

Agua

Consumo de agua [EN8]

Volumen total de agua captado (m3)	2017	2016
Suministro de agua	3.445.433,12	2.827.364,94
Aguas subterráneas	99.047,5	493.681
Total Proceso	3.544.480,62	3.321.045,94
Aguas continentales superficiales	17.340.000	17.340.000
Total agua captada	20.884.480,62	20.661.045,94

(*) El consumo de agua captado desde aguas superficiales no se corresponde con nuestra actividad industrial sino con la actividad agrícola que la filial Rivera del Arroz desarrolla en Marruecos.

Agua reciclada y reutilizada [EN10]

Volumen total de agua reciclada y reutilizada (m3)	2017	2016
Agua Reciclada	455.417,36	283.660,53
Agua Reutilizada	53.681	54.012
Total directas	509.098,36	337.672,53

Emisiones

Emisiones directas e indirectas de GEIs (Alcance 1 y 2) [EN15 / EN16]

Emisiones de GEIs (Tn. CO ₂ -eq)	2017	2016
Emisiones Directas	189.346,75	182.595,92
Emisiones Indirectas	393.967,96	374.823,02
Total emisiones	583.314,71	557.418,94

Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono [EN20]

No se han generado sustancias destructoras de la capa de ozono.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas [EN21]**

Tipo de gas	2017	2016
NOx	101,95	51,77
Otras emisiones	22,82	22,82
Partículas (PM)	3,57	2,963
SOx	12	18,011
Compuestos Organicos Volátiles (VOC)	2,13	1,894
Total	142,47	97,458

Para el cálculo de las emisiones de NOx, SOx y COV sólo se ha considerado la combustión de gas natural (fuente principal) en nuestras plantas de producción.

Las emisiones de partículas reportadas son las ocasionadas por la manipulación de materias primas agrícolas en nuestras distintas fábricas. Estos datos son meramente orientativos ya que no todas nuestras plantas han conseguido un dato fiable. Seguimos trabajando en la obtención de datos consistentes y completos en este ámbito.

Incumplimiento y sanciones [EN29]

Se han producido dos incumplimientos legales con sanción económica asociada.

Filial	Incumplimiento	Sanción
Vegetalia	Exceder el caudal instantáneo máximo de vertido	Sanción económica de 750€ impuesta por el Consorci del Besòs - Tordera
Vegetalia	Límites de vertido	Sanción económica de 750€ impuesta por el Consorci del Besòs - Tordera

Gastos e inversiones medioambientales [EN31]

	2017	2016
Gasto gestión y Control	246.811 €	350.395 €
Inversión para minimización del impacto	2.063.558 €	3.334.544 €
Total	2.310.369 €	3.684.939 €

Biodiversidad

De acuerdo con lo establecido en las diferentes estrategias, planes y registros de acción nacionales para la biodiversidad de las distintas áreas geográficas en que se ubican nuestras plantas de producción, ninguna de las compañías del Grupo Ebro tiene instalaciones operativas, propias o alquiladas, que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en ningún tipo de áreas protegidas y no protegidas de gran valor para la biodiversidad.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

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 / desinversión

Crecimiento mediante la adquisición de activos o negocios.

Las principales inversiones realizadas en este ejercicio han sido la adquisición del 100% de Vegetalia (14,7 millones de euros), del 52% de Geovita (20 millones de euros, de los que 16,5 fueron pagados en 2017 y el resto ha quedado condicionado al cumplimiento de ciertos objetivos entre 2017 y 2019 y la del 55% de Transimpex (23,6 millones de los cuales se han pagado 9,4 quedando el resto condicionado al ejercicio de una opción de venta a partir de 30 de septiembre de 2020). La financiación se ha realizado mediante recursos propios y líneas de crédito de terceros.

No ha habido ninguna desinversión significativa en este ejercicio.

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 y un significativo esfuerzo por ampliar el mercado de congelados de cereales y arroz. El CAPEX (caja empleada) de los últimos tres años asciende a:

Año	Importe (Miles €)
2015	81.466
2016	107.724
2017	139.253

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Las mayores inversiones en innovación del área pasta de los últimos años se concentran en (i) el Plan Pasta Fresca, que tiene como objetivo aumentar la capacidad en este tipo de productos, (ii) la extensión y renovación de líneas de pasta seca en Estados Unidos y (iii) la instalación de una nueva fábrica de pasta en la India. Respecto al arroz, las mayores inversiones se concentran en el proyecto de Ingredientes con base arroz y las ampliaciones realizadas en la planta de Memphis: (i) una planta nueva de productos congelados (19,7 millones de US\$ invertidos y una parte sustancial pendiente de realizar), (ii) la instalación de nuevas líneas de pasta sin gluten realizada entre 2014 y 2016 (un total de 22 millones de US\$) y (iii) la ampliación de la planta de vasitos para microondas para atender el crecimiento de este segmento (4 millones de US\$).

Por último, en 2016 y 2017 se han realizado importantes inversiones (27 millones de euros) en ampliar y mejorar la estructura logística del Grupo.

En sentido contrario, y como fuente de recursos, debemos mencionar la venta de un terreno en Houston donde se ubicaba una antigua fábrica de arroz instantáneo por 7,8 millones de US\$.

Posición financiera

La posición de la deuda sigue siendo especialmente satisfactoria, con ligeras variaciones en los últimos años.

DEUDA NETA (Miles €)	2015	2016	2016/2015	2017	2017/2016
Recursos Propios	1.966.259	2.079.326	5,8%	2.074.637	-0,2%
Deuda Neta	426.280	443.206	4,0%	517.185	16,7%
Deuda Neta Media	424.940	404.137	-4,9%	426.042	5,4%
Apalancamiento	21,7%	21,3%	-1,7%	24,9%	17,0%
Apalancamiento DM (1)	21,6%	19,4%	-10,1%	20,5%	5,7%
EBITDA	314.724	344.141	9,3%	359.000	4,3%
Cobertura	1,35	1,29		1,44	

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

Pese a las adquisiciones de negocios y el importante esfuerzo de inversión, el ratio de cobertura y el apalancamiento apenas se han visto afectados, y otorgan gran capacidad de inversión y crecimiento orgánico o inorgánico. Una parte del endeudamiento, cuantificada en 97,2 millones de euros, corresponde a la contabilización de las opciones de compra por un porcentaje pendiente de adquisición del Grupo Garofalo, Santa Rita Harinas, Transimpex e Ingredientes. Estas opciones pendientes de materializarse se consideran contablemente como mayor deuda financiera del Grupo. Las variaciones en el nivel de endeudamiento (sin considerar deuda neta asumida en la compra de negocios, la surgida de contabilizar opciones *put/call* como las descritas, cambios en el valor razonable de determinados activos/pasivos financieros o variaciones en el tipo de cambio) corresponden con la siguiente tabla de generación libre de caja:

FLUJO LIBRE DE CAJA (Miles €)	2015	2016	2017/2016	2017	2017/2016
Efectivo por actividades de operación	254.140	185.661	-26,9%	196.719	6,0%
Efectivo por actividades de inversión	(146.847)	(104.725)	-28,7%	(145.254)	38,7%
Efectivo por operaciones con acciones	(102.833)	(86.181)	-16,2%	(94.308)	9,4%
Flujo libre de caja	4.460	(5.245)		(42.843)	

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

La generación operativa de caja ha aumentado ligeramente en este ejercicio 2017 por el incremento de los recursos generados (EBITDA), derivado de una mejora general en el negocio plasmada en la cuenta de resultados del Grupo. Pese a ello posiciones de inventario largas en el área arroz (básicamente debidas a necesidades estratégicas en el abastecimiento de arroces con origen sudeste asiático y a la inflación de los arroces aromáticos) han drenado una parte significativa de la caja generada en contraste con el año 2015 que incluía el efecto contrario.

Las grandes variaciones en las otras líneas corresponden a:

- Inversión. Variaciones en la cifra de CAPEX (tal y como se detallaba anteriormente) y la venta o compra de negocios y activos no operativos (inmuebles).
- Operaciones con acciones. Entrega de dividendos (dividendo extraordinario de 2015), que incluye el repartido a minoritarios de segundo nivel.

4. OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL RIESGO E INSTRUMENTOS FINANCIEROS

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

Este marco general se materializa en un Sistema de Control y Gestión de Riesgos integral y homogéneo, influido por el marco conceptual del Informe “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO) sobre control interno, basado en la elaboración de un mapa de riesgos de negocio donde mediante la identificación, valoración y graduación de la capacidad de gestión de los riesgos, se obtiene un ranking de mayor a menor impacto para el Grupo, así como la probabilidad de ocurrencia de los mismos. El universo de riesgos se agrupa en cuatro grupos principales: cumplimiento, operacionales, estratégicos y financieros.

En el proceso de categorización de riesgos se valora de forma dinámica tanto el riesgo inherente como el residual, tras la aplicación de los controles internos y protocolos de actuación establecidos para mitigar los mismos. Dentro de estos controles destacan los preventivos, como una adecuada segregación de funciones, claros niveles de autorización y la definición de políticas y procedimientos.

Dicho modelo es tanto cualitativo como cuantitativo, siendo posible su medición en los resultados del Grupo, en base a lo que se considera el nivel de riesgo aceptable o tolerable a nivel corporativo. Una descripción del modelo de gestión de riesgos y de aquellos riesgos materializados durante el ejercicio se realiza en el Informe Anual de Gobierno Corporativo que es parte integrante de este Informe de Gestión.

Los principales riesgos descritos son:

Riesgos de tipo operacional:

- Seguridad alimentaria. Dada la naturaleza del negocio, los aspectos relativos a la seguridad alimentaria son un punto crítico al que el Grupo presta la máxima atención, estando obligados por un gran número de normas y leyes en los países donde se producen y comercializan nuestros productos.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

La política del Grupo se sustenta bajo los principios de cumplimiento de la legislación vigente en cada momento y de garantía de calidad y seguridad alimentaria.

Los programas de 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.
- Puntos químicos: detección de elementos químicos o presencia de alérgenos.
- Puntos 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 Safety), SQF (Safe Quality Food) y/o BRC (British Retail Consortium), reconocidos por la Global Food Safety Initiative (GFSI) como estándares de certificación de productos alimentarios, y otras de carácter local o de producto singular (alimentos Kosher, sin gluten o Halal).

Además, 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 (Gestión de calidad), UNE-EN-ISO 14001 (Gestión ambiental) e ISO 22000 (Gestión inocuidad alimentos).

- Riesgo de suministro de Materia Prima. La disponibilidad de materia prima en cantidad y calidad necesarias para atender los compromisos con clientes y los requerimientos de nuestras marcas son un factor clave del negocio.

Para mitigar este tipo de riesgo, el Grupo ha optado por una estrategia de diversificar y asegurar las fuentes de suministro mediante (i) acuerdos por campaña con algunos de los principales proveedores de materias primas (arroz y trigo duro) y (ii) apertura de sucursales en algunos de los principales países exportadores de arroz (India, Tailandia, Camboya) o contra cíclicos (Argentina).

- Riesgo asociado a la volatilidad de los precios de las materias primas. Las variaciones inesperadas en los precios de los suministros de materia prima pueden afectar seriamente a la rentabilidad de las operaciones comerciales del Grupo, tanto en el segmento industrial como en el marquista. El riesgo principal deriva de los precios de las distintas variedades de arroz y trigo duro, si bien se extiende a otros consumos como el de material de empaquetado o el de los derivados del petróleo.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

La gestión se basa en:

- a) Identificación temprana de posibles problemas de suministro o excedentes de determinadas variedades que permitan acomodar el stock a posibles variaciones de precios. Los departamentos de compra realizan un seguimiento permanente del mercado y emiten avisos a los gestores de los distintos negocios que permiten gestionar el riesgo.
 - b) Asegurar el suministro con precios fijados a medio plazo cuando el mercado permita este tipo de contratos y se puedan cerrar operaciones de venta que permitan márgenes estables en ese periodo de tiempo.
 - c) Procurar la reducción del número de intermediarios de mercados de variedades locales o exóticas, acortando la cadena de valor.
 - d) Diferenciar el producto terminado, de manera que se puedan trasladar al mercado de forma eficiente la volatilidad de los precios en origen.
- Riesgo de concentración de clientes. Este factor de riesgo afecta tanto al segmento industrial como al *retail* (aunque en este último el consumidor final de los productos producidos por el Grupo es un consumidor individual, los distribuidores no cesan de aumentar su concentración y, por tanto, su poder de compra). Dicha concentración puede suponer un empeoramiento de las condiciones comerciales, impactar sobre el riesgo de crédito e, incluso, implicar la pérdida de parte de las ventas.

La diversificación geográfica del Grupo ayuda a minorar este riesgo ya que los clientes varían en los distintos países y, de momento, las estrategias de internacionalización de tales clientes han tenido un éxito limitado.

Por otra parte, en cada subgrupo existe un Comité de Riesgos comerciales que asigna un límite de riesgo tolerable y una estrategia de aseguramiento de dicho nivel calificado como tolerable vinculada a la estrategia general del negocio.

- Riesgo por retraso tecnológico. Una de las herramientas más importantes para enfrentarse a la competencia es la diferenciación y actualización de producto que se apoya en la constante innovación tecnológica y la búsqueda por adaptarse a los deseos del consumidor.

Tal y como se describe en este mismo Informe, la estrategia de I+D+i es un eje fundamental de la estrategia general del Grupo. Los departamentos de I+D+i, en estrecha colaboración con los departamentos Comercial y de Marketing, trabajan en la minoración de este riesgo.

Riesgos relacionados con el entorno y la estrategia:

- Medioambiental y riesgos naturales. Los efectos de las sequías e inundaciones en los países de origen de nuestros aprovisionamientos pueden generar problemas de disponibilidad y volatilidad en los precios de las materias primas. Estos riesgos naturales también pueden incidir sobre los consumidores de las zonas afectadas o, incluso, sobre los activos del Grupo en estas ubicaciones.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

De nuevo el principal mitigador para este tipo de riesgos es la diversificación tanto de los orígenes de la materia prima como de los países a los que se destina nuestros productos. Asimismo, el Grupo se asegura una capacidad productiva flexible con plantas en cuatro continentes, lo que minimiza los eventuales problemas locales. Adicionalmente, el Grupo tiene cubiertas la totalidad de sus fábricas e instalaciones con pólizas de seguros en vigor, que mitigarían cualquier eventualidad que pueda poner en peligro el valor de las mismas

- Riesgo de competencia. El Grupo desarrolla la mayor parte de su actividad en mercados desarrollados y maduros, en competencia con otras multinacionales y un buen número de partícipes locales. Adicionalmente, en estos mercados los distribuidores han desarrollado enseñas propias denominadas “marcas blancas” que ejercen una presión adicional sobre nuestros productos.

La gestión de este riesgo se realiza mediante:

- a) Un análisis completo de las acciones de la competencia y la adecuación de la política de precios y promociones a la situación del mercado.
 - b) Diferenciación de los productos del Grupo mediante la innovación de formatos, gama, calidad... con un claro enfoque al cliente.
 - c) Reposicionándose en categorías con potencialidad de crecimiento mediante desarrollo orgánico o a través de adquisiciones que cumplan los principios descritos en la Política de Inversiones.
- Riesgo reputacional. Riesgo asociado a eventuales cambios de opinión, materializados en una percepción negativa respecto al Grupo, sus marcas o productos, por parte de clientes, accionistas, proveedores, analistas de mercado, etc... y que podrían afectar de forma adversa a la capacidad del Grupo para mantener las relaciones (comerciales, financieras, laborales...) con su entorno.

Para hacer frente a este riesgo el Grupo se ha dotado de un Código de Conducta destinado a garantizar un comportamiento ético y responsable de la organización, de su personal y de las personas o instituciones con los que interactúa en el ejercicio de su actividad.

Sus marcas, junto a su personal, son los mayores intangibles de los que dispone el Grupo y, por ello, son objeto de una evaluación continua en la que confluyen aspectos diversos: de gestión, marketing, salud y seguridad alimentaria, cumplimiento normativo y defensa jurídica de la propiedad intelectual.

- Cambios en los estilos de vida. Dietas con bajo consumo de carbohidratos u otros hábitos alimentarios que pudieran modificar la percepción de nuestros productos por el consumidor.

Las actuaciones para mitigar estos riesgos pasan por evaluar los patrones de consumo, adaptando la oferta de productos a las alternativas de mercado, y participar activamente en los foros sociales difundiendo hábitos saludables compatibles con nuestros productos.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

- Riesgo país o de mercado. El carácter internacional de la actividad del Grupo determina la eventual incidencia en su actividad de las circunstancias políticas y económicas de los distintos territorios en los que desarrolla su negocio, así como otras variables del mercado tales como los tipos de cambio, los tipos de interés, los gastos de producción, etc. En este punto se incluirían los riesgos derivados de la desvinculación del Reino Unido de la Unión Europea (Brexit), a la que más adelante se hará referencia.

Riesgos de Cumplimiento

- Regulatorio sectorial. El sector agroindustrial es un sector sujeto a múltiples regulaciones que afectan a contingentes de exportación e importación, aranceles, precios de intervención, etc... quedando sujetos a las directrices marcadas por la Política Agrícola Común (PAC). Igualmente, la actividad del Grupo podría verse afectada por cambios normativos en los países en los que el Grupo se abastece de materia prima o comercializa sus productos.

Para hacer frente a este riesgo el Grupo está presente o se hace eco de los distintos foros legales y/o regulatorios a través de un conjunto de profesionales de reconocido prestigio que procuran la adecuación y cumplimiento.

- Regulatorio general. Se incluyen los riesgos de cumplimiento de la normativa civil, mercantil, penal y de buen gobierno. En el ámbito de los riesgos penales, el Grupo cuenta con un Modelo de Prevención de Delitos, cuyo seguimiento y control corresponde a la Unidad de Cumplimiento Normativo.
- Fiscal. Los eventuales cambios en la normativa fiscal o en la interpretación o aplicación de la misma por las autoridades competentes en los países en los que el Grupo desarrolla su actividad podría tener incidencia en los resultados del mismo.

Riesgo financiero

En su operativa habitual el Grupo se expone a determinados riesgos financieros asociados a los activos y pasivos de esta naturaleza que forman parte de su Balance y que 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.

Estos instrumentos financieros están expuestos a riesgos de mercado por variaciones en los tipos de interés (instrumentos a tipo variable), de cambio (moneda diferente al euro), cambios en su valor de mercado, riesgo de liquidez (incapacidad de convertirse en líquidos en unas condiciones de tiempo y valor razonables) y riesgo de crédito (contraparte).

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

5. HECHOS POSTERIORES

Continuando con su estrategia de convertirse en un referente mundial de la alimentación premium, el Grupo Ebro a través de sus sociedades dependientes Panzani, S.A.S. y Pastificio Lucio Garofalo, S.p.A, ha alcanzado un acuerdo vinculante para la adquisición de una participación mayoritaria (del 70%) en la sociedad italiana Bertagni 1882, S.p.A (“Bertagni”).

Bertagni, con plantas productivas en Vicenza y Alvio (Italia) y una plantilla de 275 trabajadores, es conocida como la más antigua marca de pasta rellena en Italia y una especialista en pasta fresca en el segmento premium, con un extraordinario know how y portfolio de productos. Sus ventas brutas en 2017 superarán los 70 millones de euros, con más de un 90% de su negocio fuera de Italia. Con la finalidad de garantizar la continuidad en la exitosa evolución de la compañía, los actuales accionistas y directivos de la misma, don Antonio Marchetti y don Enrico Bolla conservarán la titularidad del 30% de Bertagni y continuarán con la autónoma, profesional e innovadora forma de gestión del negocio desarrollada hasta la fecha, aprovechando la sinergias del Grupo Ebro. Bertagni se valora, a los efectos de la transacción, en 130 millones de euros (valor 100% compañía, esto es, antes de cualquier eventual ajuste por deuda).

La operación debe ser autorizada por las autoridades de Competencia, y se prevé que la misma quede ejecutada en el primer trimestre de 2018.

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

6. EVOLUCION PREVISIBLE DEL GRUPO

Las perspectivas de las principales economías donde el Grupo Ebro desarrolla su actividad son razonablemente buenas en términos de confianza, crecimiento del empleo y mejoras en los niveles de renta, pese a que algunos indicadores parecen anunciar cierta ralentización que podría influir en las decisiones de los Bancos Centrales sobre la política monetaria a seguir. Estos factores, a priori, son favorables para el desarrollo de la actividad comercial del Grupo.

Se mantienen, aunque ligeramente más acotadas, las incertidumbres políticas; en especial, la situación del Reino Unido (Brexit) y sus posibles consecuencias sobre el desarrollo comercial de los negocios europeos allí ubicados (en el caso de Ebro, con un impacto limitado ya que el total de activos netos del Grupo en el Reino Unido asciende a aproximadamente 49 millones de libras). Las tentaciones proteccionistas (sobre las que ya se alertaba el año anterior) siguen presentes, con las posibles repercusiones negativas que podrían acarrear para el comercio mundial, la competitividad y la fijación de precios. El Grupo, a través de su Dirección y el Comité de Riesgos, mantiene una actitud vigilante sobre los mismos, actuando en la medida de lo posible sobre sus consecuencias a corto plazo y valorando los posibles escenarios a medio y largo plazo.

Tal y como se comenta en la descripción del entorno general y, en particular, del área arroz, pese a que la última cosecha ha sido abundante se han producido determinados desequilibrio (aromáticos, cosecha de Estados Unidos) que han dado soporte a unos precios mundiales más elevados. Asimismo, la situación a comienzo de año de los embalses reguladores de las cuencas del Guadiana y Guadalquivir supone una amenaza sobre la futura cosecha en estas zonas, que son una fuente de suministro relevante para el Grupo Ebro. Frente a esta situación, se han tomado especiales medidas de precaución por si la sequía llegase a tener una incidencia relevante en el aprovisionamiento de arroz del Grupo.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

No se esperan grandes novedades con relación al trigo duro, dada la buena calidad de la última cosecha norteamericana (muy por encima de la habitual) y la existencia de un stock de trigo suficiente pese a la menor cantidad de la cosecha americana (se estima que se reducirán los usos no alimentarios). Los precios se han situado por debajo de los 200 €/TM a comienzos del mes de marzo de 2018 y no se esperan variaciones importantes hasta la nueva cosecha, momento en el que se podrá valorar el posible efecto que la sequía en Estados Unidos pueda tener sobre las superficies cultivadas de trigo panificable y duro.

Respecto a otros costes relevantes en los procesos de transformación, también se esperan subidas en precios de determinados materiales como cartón de embalaje y plástico, y el transporte.

Sin duda un aspecto relevante para el negocio es la apuesta por la digitalización, con un enfoque amplio: desde el conocimiento del consumidor y la segmentación del mercado hasta la desintermediación y la aparición de nuevos participantes en la distribución, pasando por el enfoque de inversión en publicidad y promoción. La revolución digital ha llegado aunque todavía no se conozcan todas sus implicaciones y el Grupo ya trabaja en la definición de un Plan de digitalización.

✓ **Negocio arroz**

En Europa, las expectativas de consumo apuntan crecimiento de las variedades de elevado valor, como la familia de vasitos, con especial protagonismo de las gamas de salud y conveniencia (Benefit) y de arroces bio y ecológicos (Vidasania). Se planea un gran abanico de nuevos productos desarrollando la gama *Ready to serve* (vasitos para microondas) y su ampliación a categorías limítrofes, como las guarniciones de legumbre y las cremas de legumbre y cereales.

En Estados Unidos se reducirán los programas de promoción, buscando incidir en los precios netos de venta con una revisión que permita absorber la subida de los precios de la materia prima. Se prevé que el desarrollo del mercado americano vendrá de la mano del lanzamiento de nuevas variedades de arroz instantáneo (arroz Jasmine y mezclas de integral con quinoa) y vasitos *Ready to serve* (lanzamiento de la gama Benefit). En el resto de las categorías se prevé una situación estable o a la baja, salvo los arroces aromáticos, en los que se prevén subidas de precio. Debido a los precios relativamente altos del arroz de origen americano la exportación tendrá menos oportunidades, lo que implicará una menor ocupación de las plantas del Grupo; frente a ello se ha implementado un programa de eficiencia con la finalidad de intentar compensar este efecto.

Por último, cabe resaltar el despegue del proyecto de arroz y pasta en la India. Después de las fuertes inversiones acometidas en los últimos dos años, este negocio ha superado el concepto inicial de plataforma de suministro para el Grupo y pasa a enfocarse ahora hacia el mercado local tanto en arroz (donde la venta minorista crece al 43% en los últimos 5 años) como en pasta.

✓ **Negocio Pasta**

Se estima que los mercados europeos de pasta se mantendrán estables, tanto en volumen como en valor. Sin embargo, en los productos bio, mezcla de cereales/granos y frescos se aprecia un gran potencial de desarrollo, por lo que en ellos concentrará sus esfuerzos el Grupo.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

En esta categoría, se considera que el compromiso alcanzado para la adquisición de Bertagni (pasta fresca) encaja perfectamente en la estrategia del Grupo, pues le dará acceso a una línea de pasta fresca de excelente calidad que complementará nuestra oferta.

En Estados Unidos se estima que el mercado se mantendrá estable en las categorías tradicionales y continuará la bajada en productos de la categoría salud (salvo la pasta sin gluten), por lo que se ha optado por expandir el enfoque de estos productos con marcas regionales buscando ampliar su presencia en el lineal. Se presentan dos nuevos conceptos que han funcionado muy bien en Francia: Thick&Hearty (pasta especial para salsa) y Homestyle (pasta seca con calidad fresca).

Por último, en Canadá se observa una gran oportunidad en el mercado de pasta fresca, que crece un 4% y tiene un enorme potencial en el segmento de los gnocchi. Por ello, se va a realizar un esfuerzo de inversión que permita ajustar los costes de producción del gnocchi y hacer despegar la rentabilidad.

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 2017 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio asciende a 4,8 millones de euros distribuidos entre recursos internos (3,5 millones de euros) y externos (1,3 millones de euros).

Las inversiones han ascendido a 21,3 millones de euros, la mayoría correspondientes a las nuevas instalaciones de productos de arroz y pasta IQF en Estados Unidos (con una inversión en 2017 de 19,7 millones de US\$ de un total previsto de 32 millones); se trata de una planta completamente automatizada, que cuenta con la tecnología más avanzada, con capacidad para producir 48.000 toneladas de producto con 19 empleados a tres turnos.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a 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, que está orientado al desarrollo de la división pasta en su gama de pasta fresca, patata, platos cocinados frescos y salsas. Durante el año 2017 su actividad se centró en (i) ampliar la gama de pasta fresca con una línea Premium y bio, (ii) desarrollar la gama de gnocchi para sartén con nuevas variedades y rellenos y (iii) trabajar en una categoría completamente nueva: snacks y aperitivos.
2. CRECERPAL, que está ubicado en Marsella y cuenta con 8 trabajadores en el laboratorio de materia prima y análisis más un doctor que, en la universidad, colabora en sus trabajos. Focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca, cuscús, legumbres, otros granos y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a las cereales.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

Este año ha ampliado los trabajos sobre (i) una nueva gama de pastas con base en otros cereales (granos antiguos), (ii) pastas bio con cero pesticidas y (iii) nuevas variedades de arroz de cocción rápida, mezclas de cous cous, legumbres y cereales.

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 el desarrollo de (i) pasta con base en legumbres fuente natural de fibra, (ii) pasta con suplemento de proteína y origen orgánico y (iii) nuevos productos de pasta especial para salsa y estilo casero o de calidad pasta fresca.
4. Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Valencia), la planta de San Juan de Aznalfarache, la planta de ingredientes de Wormer (Países Bajos) y la planta de Bruno, con 18 trabajadores en total dedicados al desarrollo de productos y tecnologías nuevas y/o mejoradas y a la asistencia técnica en las áreas de tecnología del arroz y sus derivados para la restauración moderna: *fast-food* y catering. Los proyectos más importantes que se están desarrollando consisten en (i) la investigación y desarrollo de nuevas formulaciones de productos con base legumbres, cereales, granos antiguos y semillas, (ii) el desarrollo de nuevos ingredientes industriales con base arroz, legumbres, quinoa o cereales y (iii) un proyecto, que ha recibido apoyo institucional, en el que se buscan sustitutivos a las proteínas cárnicas mediante el empleo de productos de origen vegetal.

8. OPERACIONES CON ACCIONES PROPIAS

Durante 2017, la Sociedad ha tenido la facultad de efectuar compras y ventas de acciones propias al amparo de la autorización concedida por la Junta General celebrada el 3 de junio de 2015 por cinco años, habiéndose notificado lo procedente a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de acuerdo con la normativa en vigor. En 2017, en el marco del Plan de Entrega de Acciones a Empleados 2017, se han efectuado compras de 51.673 acciones, ventas de 25.000 acciones, y entrega de 26.673 acciones propias a empleados. Al 31 de diciembre de 2017 la Sociedad no tenía acciones propias en autocartera.

9. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

Periodo Medio de Pago

En cumplimiento de la Ley de Sociedades de Capital incluimos a continuación el periodo medio de pago correspondiente a las sociedades domiciliadas en España que fue de 29 días en el año 2017 y 28 días en 2016, por debajo del establecido en la normativa de morosidad. Cálculos de acuerdo con la resolución del ICAC.

GRUPO EBRO FOODS, S.A.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)

	2017	2016
	Días	Días
Periodo medio de pago a proveedores	28,6	28,2
Ratio de operaciones pagadas	29,5	28,2
Ratio de operaciones pendientes de pago	23,7	21,6
	Importe miles de euros	Importe miles de euros
Total pagos realizados	275.546	301.716
Total pagos pendientes	8.755	5.717

Evolución de la cotización



La acción se mantuvo prácticamente sin cambios después de un año 2016 de crecimiento del valor y se confirma como un referente entre las posiciones con menor volatilidad del mercado.

INFORME DE GESTION CONSOLIDADO 2017 (expresado en miles de euros)**Distribución de dividendos**

El 1 de Junio de 2017 fue acordada la entrega de un dividendo a pagar en efectivo con cargo a reservas de libre disposición y al resultado del ejercicio 2016 de 0,57 euros por acción a pagar a lo largo del año 2017 que se hizo efectivo en tres pagos, de 0,19 euros por acción cada uno de ellos, los días 3 de abril, 30 de junio y 2 de octubre de 2017.

Indicadores de evolución de negocio

De acuerdo con las directrices de la Autoridad Europea sobre Valores y Mercados (ESMA, en sus siglas inglesas) a continuación se incluye la descripción de los principales indicadores utilizados en este Informe.

Estos indicadores se utilizan recurrentemente y de forma consistente por el Grupo para explicar la evolución de su actividad y no se ha modificado su definición.

EBITDA. Resultado antes de impuesto, amortización e intereses descontados los resultados considerados extraordinarios o no recurrentes (básicamente los derivados de transacciones relacionados con activos fijos del Grupo, costes de reestructuración industrial, resultados o provisiones de contenciosos, etc).

Una reconciliación del mismo se muestra a continuación:

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>	<u>31/12/2015</u>	<u>Variación 2017 - 2016</u>
EBITDA	359.000	344.141	314.724	14.859
Dotaciones para amortizaciones	(79.686)	(76.833)	(68.410)	(2.853)
Ingresos no recurrentes	11.144	25.598	8.110	(14.454)
Gastos no recurrentes	(19.379)	(28.298)	(12.047)	8.919
RESULTADO OPERATIVO	271.079	264.608	242.377	6.471

Deuda neta. Pasivos financieros con coste, derivados financieros a valor razonable, valor de las participaciones sujetas a opción put/call que califican como tales y, en su caso, dividendos devengados y pendientes de pago menos tesorería o equivalentes de efectivo.

CAPEX. Pagos por inversiones en activos fijos productivos. Ver Estado de Flujos de Efectivo.

ROCE. Medida de rentabilidad de los activos calculada como Resultado medio del periodo antes de impuesto e intereses descontados los considerados extraordinarios o no recurrentes, dividido entre el capital empleado medio del periodo.

Capital empleado. Sumatorio de los activos intangibles, propiedades planta y equipo y capital circulante (entendido como diferencia entre activos y pasivos corrientes excluidos los de naturaleza financiera).

Apalancamiento. Medida de solvencia financiera calculada como el cociente entre Deuda neta media y Recursos Propios.

Ratio de cobertura deuda. Indicador de la capacidad del Grupo para hacer frente a la Deuda Neta medido como el cociente entre la Deuda Neta y el EBITDA.