



## Carta del Presidente

Estimado accionista,

Ha concluido el ecuador de nuestro plan estratégico MORE TO BE 2016 – 2020, un periodo en el que Viscofan se ha reforzado como la compañía líder de envolturas con el despliegue de iniciativas que conllevan una profunda transformación.

Lejos de conformarnos con la posición de liderazgo alcanzada, hemos mantenido nuestra hoja de ruta con el convencimiento de que solo aquellas empresas capaces de liderar la tecnología, el servicio y los costes podrán hacer frente a los retos del sector y a

las oportunidades que se abren en un mundo tan dinámico como el actual.

Si en la carta del ejercicio pasado destacaba la construcción en un tiempo récord de la nueva planta de celulósica y fibrosa en Cáseda (España), este año no puedo dejar pasar la oportunidad sin resaltar que esta nueva tecnología ya es una realidad: ha dejado de ser un proyecto piloto para comercializar sus productos con gran aceptación entre nuestros clientes, con ratios productivos y de calidad que mejoran sensiblemente frente a nuestro estándar anterior. Estos resultados nos animan a completar los módulos finales con el objetivo de

alcanzar una masa crítica que maximice los retornos de inversión y nos prepare para el crecimiento esperado en estas tecnologías sin necesidad de realizar inversiones adicionales significativas.

El mercado de tripas y envolturas sigue creciendo cada año, supera ya los 60 mil millones de metros al año, y con él nuestro compromiso para llegar a millones de hogares de todo el mundo. Un desafío que supone resolver nuevos retos y encontrar oportunidades allí donde se produzcan.

Un reflejo más de que nuestra vocación de crecimiento no tiene fronteras es la reciente adquisición de Globus en Australia y Nueva Zelanda, curiosamente en las antípodas geográficas de España, donde se fundó nuestro Grupo hace más de 40 años. Otros ejemplos de nuevos horizontes, esta vez tecnológicos, son la mencionada planta 4 en Cáseda, la adquisición a comienzos del ejercicio de Transform Pack, una empresa canadiense especializada en la transferencia de ingredientes, que abre puertas a nuevos conceptos de valor añadido en el sector, y nuestro avance en áreas más diversificadas como los hidrolizados de colágeno y la bioingeniería, donde en 2018 fuimos aprobados por las autoridades españolas para realizar ensayos clínicos en corazones humanos, una muestra de nuestra capacidad de realizar productos innovadores con los más altos estándares de calidad.

Decir que nuestra compañía está hoy preparada para crecer y adaptarnos mejor que ninguna otra empresa de nuestro sector a este entorno está respaldado por logros que se detallan a lo largo de este informe anual: números productivos y de seguridad excelentes en prácticamente todas nuestras instalaciones, mejora en cuota de mercado, distanciamiento de rentabilidad frente a los principales

productores de envolturas, solidez de balance y generación de flujo de caja para respaldar nuestros planes de crecimiento, sin renunciar a nuevos máximos en la remuneración al accionista, son algunos indicadores de esta mejora.

Con todo ello, no ha sido un año fácil. Nuestra transformación ha convivido con un entorno caracterizado por la volatilidad, fruto de las incertidumbres que se han instalado en todo el mundo, algo que ha impactado no solo nuestro mercado sino también a las relaciones económicas y políticas globalmente.

En este sentido nuestros resultados, aun marcando un nuevo máximo histórico de ingresos, han estado por debajo de nuestras expectativas iniciales. Hemos crecido en volúmenes en todas nuestras tecnologías, acompañando nuestra actividad comercial con una estrategia de precios que ponga en valor los beneficios que proporcionan nuestras envolturas a clientes y consumidores, y que se adecúen al contexto de costes en nuestro sector. Nuevamente la erosión en los tipos de cambio, especialmente el dólar americano y el real brasileño, ha sido la principal dificultad para mejorar nuestros resultados frente al año anterior, junto a los incrementos de costes de materias primas y energía.

Hemos crecido y reforzado nuestro liderazgo, si bien la reducción de nuestras expectativas ha perjudicado el comportamiento de la acción que ha pasado de máximos históricos a mínimos anuales en el último trimestre, haciendo que nuestra cotización cediera un 12,5% en el año. Un comportamiento mejor que el de índices de referencia como el Ibex 35 que cedió un 15%, o el EuroStoxx 600, que lo hizo en un 13,2%.

En un entorno cambiante, con desequilibrios e incertidumbres como el actual, Viscofan respalda un año más su compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible y la agenda

## Una vez concluida la primera parte de nuestro plan estratégico comienza ahora una fase donde los resultados de nuestra transformación van a ser más visibles.

2030 renovando nuestro apoyo al Pacto Mundial. La información no financiera incluida en este informe anual integrado muestra que nuestro proceso de transformación es también un éxito gracias a un sólido posicionamiento para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Vivimos valores y principios de comportamiento bajo los que se construye un modelo de negocio único: el mayor portfolio comercial del mercado; la más avanzada tecnología aplicada a nuestros procesos para mejorar nuestros productos, nuestra estructura de coste y nuestro impacto en el medioambiente; y presencia propia en más países y continentes que ninguna otra empresa de nuestro sector. Por encima de todo esto, Viscofan cuenta con un equipo humano formidable de más de 4.600 personas que comparten unos valores y un compromiso de mejora continua como fuente constante de ventaja competitiva, a las que quiero agradecer su incansable labor en este año.

Una vez concluida la primera parte de nuestro plan estratégico comienza ahora una fase donde los resultados de nuestra transformación van a ser más visibles. Las necesidades de inversión se reducen significativamente hasta el entorno de los 60 millones de euros, mientras que retomaremos la tendencia de crecimiento en ingresos, en EBITDA y en resultado neto antes de no recurrentes. Una expansión en los flujos de caja en un balance muy saneado nos va a permitir seguir impulsando el crecimiento y la remuneración a nuestros accionistas.

Con cargo a los resultados de 2018, el Consejo de Administración ha aprobado el mayor reparto de dividendos de nuestra historia: una remuneración de 1,60€ por acción, a la que hay que añadir los 0,13€ repartidos en concepto de dividendo extraordinario debido al reparto del beneficio extraordinario procedente de la indemnización por infracción de patente. Una remuneración directa superior a los 80 millones de euros, que es un 11,6% superior a la propuesta el año anterior y un 28% más que el importe repartido antes de comenzar el periodo MORE TO BE. Una remuneración directa que se ha complementado con la remuneración indirecta de 5 millones de euros procedente de la amortización de las acciones en autocartera adquiridas en el ejercicio y que fue aprobada por el Consejo de Administración el pasado mes de enero.

Quiero acabar estas líneas agradeciéndoles en nombre del Consejo de Administración y de todo el equipo de Viscofan su apoyo y confianza, y transmitirles mi compromiso para seguir impulsando Viscofan como líder y referencia de creación de valor de manera sostenible a todos nuestros accionistas en este futuro prometedor que se nos presenta y que vemos con ilusión y optimismo.

**José Domingo de Ampuero y Osma**  
Presidente