



INFORME DE GESTIÓN



1. Evolución previsible de la sociedad y de los negocios.

El objetivo prioritario de Alba es conseguir que sus empresas participadas obtengan la máxima rentabilidad, mejorando su competitividad, aumentando su potencial humano, financiero y tecnológico. Además, la estructura financiera de la Sociedad y su dimensión y flexibilidad permitirán aprovechar las oportunidades de inversión que puedan presentarse.

Se presenta la evolución de las principales sociedades participadas:

- Las ventas de Acerinox aumentaron un 16,6% en 2017, hasta 4.627 M€, debido al incremento de los precios del acero inoxidable en todos los mercados durante el ejercicio. La producción de acería se incrementó un 1,8% respecto a 2016, hasta 2,5 millones de toneladas, lo que representa el segundo mejor registro anual de producción de acería desde la creación de la sociedad en 1970. Adicionalmente, logró su récord de producción anual de laminación en frío con 1,7 millones de toneladas, un 1,3% superior a la del ejercicio anterior. El EBITDA fue de 489 M€, un 48,6% superior al del 2016, y el más alto desde 2007. El resultado neto alcanzó 234 M€, casi triplicando el contabilizado el año previo. La deuda financiera neta a 31 de diciembre de 2017 se redujo un 1,8% respecto a la misma fecha de 2016, hasta 609 M€.
- Ebro Foods obtuvo unas ventas de 2.507 M€ en el ejercicio 2017, un 1,9% superiores a las del año anterior. Estas ventas estuvieron apoyadas en el buen comportamiento de la división de Arroz (+4,8%), que compensó la caída en ingresos de la división de Pasta (-1,4%). El EBITDA ascendió a 359 M€, un 4,3% más que en 2016 gracias al entorno favorable de precios de las materias primas, la menor inversión publicitaria y la consolidación de Vegetalia. El beneficio neto aumentó un 30,0% hasta 221 M€, favorecido por la reforma fiscal en EE.UU. y la correspondiente adecuación de los pasivos por impuestos diferidos al nuevo tipo impositivo. La deuda financiera neta a cierre del ejercicio se situó en 517 M€, un 16,7% superior a la de diciembre de 2016, por las inversiones y adquisiciones realizadas.
- Los ingresos consolidados netos de Bolsas y Mercados en 2017 fueron ligeramente inferiores a los del año anterior (-1,2% hasta 320 M€). El aumento de los ingresos en los segmentos de Clearing y Market Data & VAS (este último favorecido por la consolidación global de Infobolsa) fue prácticamente equivalente a los descensos en los segmentos de Liquidación, Renta fija, Derivados y Renta variable. El efectivo negociado en Renta variable, principal división de la Sociedad, se mantuvo casi plano durante el ejercicio (-0,3%). Por su parte, el EBITDA y el resultado neto anual cayeron un 2,9% y un 4,3% respectivamente, hasta 210 M€ y 153 M€. La sociedad mantenía una posición de tesorería neta de 292 M€ a 31 de diciembre de 2017, un 22,9% superior a la del cierre del ejercicio anterior.
- Las ventas de Viscofan aumentaron un 6,5% en 2017, hasta 778 M€. Este crecimiento se explica por los mayores volúmenes vendidos en el negocio de Envolturas y la aportación de Vector (adquirida en 2016). Por su parte, el EBITDA creció un 3,5% hasta 211 M€. En términos comparables, los ingresos y



el EBITDA del ejercicio han crecido un 3,4% y un 2,9%, respectivamente. El beneficio neto alcanzó 122 M€, un 2,4% inferior al de 2016, por el impacto de las diferencias negativas de tipo de cambio en el resultado financiero neto y las mayores amortizaciones por las inversiones realizadas. La deuda bancaria neta aumentó en 32 M€ en el ejercicio, hasta 41 M€ a 31 de diciembre de 2017, por el incremento del dividendo, la aceleración de los proyectos de inversión y la adquisición de Supralon.

- Las ventas de Indra ascendieron a 3.011 M€ en 2017, un 11,1% superiores a las del ejercicio anterior, por la integración de TecnoCom en el segundo trimestre. Excluyendo la aportación de TecnoCom, las ventas habrían crecido un 1,7%. Por segmentos, destaca el crecimiento del 23,1% en los ingresos de TI (+6% excluyendo TecnoCom), gracias al aumento de todos sus verticales, mientras que los ingresos de Transporte y Defensa cayeron un 3,3%. Por geografías, España aumentó un 19,2% (+1%, excluyendo TecnoCom), la división Asia, Oriente Medio y África un 29,6% por el negocio de servicios electorales, América se mantuvo plana (-5% excluyendo TecnoCom) y sólo descendieron las ventas en Europa, por la debilidad del segmento de Transporte y Defensa. El EBIT y el resultado neto del ejercicio se situaron en 196 M€ y 127 M€ respectivamente, un 21,1% y un 81,5% superiores a los registrados en 2016. La deuda financiera neta aumentó hasta 588 M€ a 31 de diciembre de 2017, un 12,5% más que en la misma fecha del ejercicio anterior.
- Los resultados de Parques Reunidos detallados a continuación hacen referencia al ejercicio fiscal de octubre de 2016 a septiembre de 2017. Los ingresos de Parques Reunidos descendieron un 0,8%, hasta 579 M€, lastrados principalmente por las adversas condiciones meteorológicas, especialmente en EE.UU. El EBITDA recurrente cayó un 7,5% hasta 174 M€ a causa de la evolución del negocio en EE.UU., afectado por las condiciones meteorológicas antes mencionadas, y la débil recuperación de Marineland (Francia). El resultado neto recurrente fue de 51 M€, un 15,9% inferior al del ejercicio anterior, por el mayor pago de impuestos. La deuda neta se redujo a 516 M€, desde 540 M€ a septiembre de 2016, a pesar de que la Sociedad distribuyó un dividendo en efectivo en julio de 20 M€ (primer dividendo distribuido desde la salida a bolsa).
- Euskaltel completó la adquisición de Telecable de Asturias en el mes de julio por lo que los resultados anuales incluyen cinco meses de integración global de dicha sociedad. La cifra de ingresos del Grupo ascendió a 622 M€, un 8,6% superior a la del ejercicio previo. Los ingresos aumentaron un 11,6% en el segmento Residencial (+0,4% incluyendo Telecable el ejercicio completo) y un 2,4% en el de Empresas (-5,1% incluyendo Telecable el ejercicio completo). El EBITDA ascendió hasta 307 M€, un 9,4% superior al de 2016 (-1,3% incluyendo Telecable el ejercicio completo). El resultado neto se redujo un 20,2% hasta 50 M€, principalmente por el aumento de las amortizaciones por la adquisición de Telecable y por provisiones y gastos extraordinarios no recurrentes. La compra de Telecable también explica el incremento de la deuda financiera neta hasta 1.606 M€ a 31 de diciembre de 2017, 383 M€ más que en la misma fecha de 2016.
- Las cifra de negocios de CIE Automotive en 2017 ascendió a 3.725 M€, un 29,4% superior a la del ejercicio anterior, y la más alta en la historia de la compañía. Las ventas en el segmento de Automoción



crecieron un 27,1% (16,1% orgánico y cambio constante), hasta 2.881 M€, mientras que las de Dominion subieron un 37,7% (7,2% orgánico y cambio constante) hasta 843 M€. El EBITDA y el beneficio neto del ejercicio también mostraron un sólido crecimiento y alcanzaron 530 M€ y 215 M€ respectivamente, un 30,2% y 32,7% más altos que los registrados en 2016. La deuda financiera neta a 31 de diciembre de 2017 se situó en 855 M€, un 4,8% más alta que la de 2016 principalmente por las inversiones realizadas, lo que implica un ratio de 1,6x deuda financiera neta sobre EBITDA.

2. Medida alternativa de rendimiento: Valor Neto de los Activos (NAV)

La magnitud más representativa de una sociedad como Alba es el Valor Neto de sus Activos (NAV). Calculado según los criterios habitualmente utilizados en el mercado, a 31 de diciembre de 2017, el NAV de Alba antes de impuestos ascendía a 4.049,5 M€ ó 69,53 € por acción una vez deducida la autocartera, lo que representa un aumento del 1,5% respecto a los valores a finales de 2016.

	<i>Millones de Euros</i>
Valores cotizados	2.440,0
Valores no cotizados	268,4
Inmuebles	353,0
Resto de activos y pasivos (sin incluir los de Gascan y Satlink)	988,3
Valor de los activos netos (NAV)	4.049,5
Millones de acciones (deducida autocartera)	58,24
NAV / acción	69,53 €

3. Análisis del resultado.

El beneficio consolidado neto de impuestos ha alcanzado 474,1 M€ en 2017, un 16,3% superior al del mismo periodo del año anterior. Este aumento se debe, principalmente, a las plusvalías obtenidas en la venta de la participación restante en ACS realizada en el periodo. Los Resultados de activos y resultado financiero neto han sido de 361,7 M€ frente a 238,6 M€ del ejercicio anterior.

Los ingresos por Participación en beneficios de sociedades asociadas han sido 118,9 M€ en 2017, frente a 165,0 M€ en el mismo periodo del año anterior (-27,9%). Hay que recordar que en 2017 esta partida ya no incluye la consolidación de los resultados de ACS.

El resultado por acción del periodo ha sido 8,14 €, frente a 7,00 € en el mismo periodo del año anterior.



4. Adquisiciones y enajenaciones de acciones propias

El movimiento de acciones propias es el siguiente:

	Nº de acciones	Porcentaje sobre capital social	Precio medio de adquisición €/acción	Miles de €
A 1 de enero de 2016	59.898	0,10%	40,29	2.413
Al 31 de diciembre de 2016	59.898	0,10%	40,29	2.413
Al 31 de diciembre de 2017	59.898	0,10%	40,29	2.413

5. Política de control y gestión de riesgos

El Consejo de Administración de Corporación Financiera Alba, S.A. tiene formulada la siguiente Política de control y gestión de riesgos:

1.- Tipos de riesgos a los que se enfrenta la Sociedad

El riesgo es un elemento inherente a toda actividad empresarial; se define como la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento o acción que pudiera afectar adversamente a la habilidad de la Sociedad para maximizar su valor para los grupos de interés y para lograr sus objetivos; supone tanto la posibilidad de que las amenazas se materialicen como de que las oportunidades no se alcancen.

Corporación Financiera Alba se dedica a dos tipos de actividades principales:

- (i) la participación en el capital de sociedades cotizadas y no cotizadas, y
- (ii) la inversión en inmuebles dedicados al alquiler de oficinas.

Como consecuencia de su actividad, de los mercados y sectores donde desarrolla la misma, y de su entorno, la Sociedad se encuentra expuesta a las siguientes categorías de riesgos:

- Riesgos estratégicos, relacionados con la misión y visión de la Sociedad, la consecución de los objetivos de negocio y la creación y preservación del valor para los accionistas y demás grupos de interés.

En la misma se incluyen riesgos relativos al gobierno corporativo de la Sociedad, la reputación y responsabilidad de la misma, las estrategias de inversión y desinversión y las dinámicas de mercado.

- Riesgos operativos, referidos a las potenciales pérdidas económicas directas o indirectas derivadas de sucesos externos: incertidumbre en las propias operaciones del negocio; o internos: por fallos e inadecuaciones en los procesos, sistemas o recursos de la Sociedad.



En ella se incluyen riesgos relacionados, principalmente, con los ingresos, las inversiones y desinversiones y su seguimiento, la adquisición de bienes y servicios, los activos físicos, los recursos humanos, las tecnologías de la información y los desastres naturales, terrorismo y otros actos delictivos.

- Riesgos financieros derivados, en sentido amplio, de cualquier operación de financiación que necesite realizar la Sociedad para llevar a cabo su actividad, así como de la fiabilidad de la información financiera emitida por la misma.

En la misma se incluyen riesgos de liquidez y crédito, de mercado, de fiscalidad y de contabilidad y reporting.

- Riesgos de cumplimiento normativo, derivados de un potencial incumplimiento de leyes, regulaciones, normas internas y códigos de conducta, así como de una mayor exposición a las mismas.

En ella se incluyen riesgos legales, riesgos normativos y riesgos relacionados con los códigos de ética y conducta.

2.- Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.

Consciente de la importancia y de las ventajas de efectuar una adecuada y eficiente gestión de sus riesgos, Corporación Financiera Alba ha definido un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos enfocado principalmente a:

- Posibilitar la identificación y evaluación proactiva y eficiente de los riesgos a nivel de la Sociedad, así como su monitorización y seguimiento continuo.
- Integrar, coordinar y dirigir los distintos esfuerzos que, en materia de gestión de riesgos, esté realizando la Sociedad.
- Permitir obtener una aceptación responsable del riesgo y reforzar la responsabilidad del empleado de la Sociedad.
- Velar por que los sistemas de control estén alineados respecto a los riesgos reales de la Sociedad.
- Facilitar y agilizar la aplicación de las medidas correctoras.

El Sistema Integrado de Gestión de Riesgos se materializa en la unión de tres elementos clave:

- (i) El proceso continuo de Gestión de Riesgos, entendido como aquellas actividades efectuadas por todas las personas de la Sociedad - bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento-, que están enfocadas a identificar aquellos eventos potenciales de riesgo que le pueden afectar, gestionar los



riesgos identificados y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la compañía.

- (ii) Un enfoque organizativo con roles y responsabilidades claramente definidos y comunicados. La gestión integral de riesgos afecta a todo el personal de la Sociedad, por lo que es condición necesaria la definición de un enfoque organizativo de gestión de riesgos adaptado a la estructura organizativa y a la cultura corporativa de la misma.

Si bien el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos afecta e involucra a todo el personal de la Sociedad, los participantes principales son los siguientes: los responsables de riesgos, la Unidad de Control y Gestión de Riesgos, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Consejo de Administración.

- (iii) Un modelo de seguimiento, que define y provee la información necesaria y puntual para que todos los participantes del proceso de gestión de riesgos puedan tomar decisiones informadas con respecto a los mismos.

2.1. El Proceso Continuo de Gestión de Riesgos.

De forma sintética, el proceso continuo de gestión de riesgos engloba la realización de las siguientes actividades:

- Identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar a la Sociedad.

Determinar los principales riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento normativo que afectan a la estrategia y objetivos de la compañía, evaluar la probabilidad de ocurrencia y su potencial impacto y priorizarlos en función de los mismos.

- Fijar el nivel de riesgo que se considere aceptable

A través de la definición de indicadores clave de riesgo (Key Risk Indicators -KRI's-) para cada riesgo crítico y establecimiento de tolerancias para los mismos.

- Identificación de controles.

Precisar los controles existentes (o a implementar) en la compañía para mitigar los riesgos anteriores.

- Identificación de los procesos en los que se producen dichos riesgos y controles.

Determinar la relación existente entre los riesgos clave de la compañía –y sus controles- y los procesos de la misma, identificando y analizando aquellos procesos que resultan críticos para la gestión de riesgos.

- Evaluación de los controles.

Evaluar la eficacia de los controles en la mitigación de los riesgos identificados.



- Diseño e implementación de planes de acción como respuesta a los riesgos.

Determinar los planes de acción a llevar a cabo para conducir el riesgo residual al nivel de riesgo aceptable, teniendo en cuenta los costes y beneficios de dichas acciones. Como consecuencia directa de esta reducción del nivel de riesgo, será necesario y conveniente proceder a reevaluar y priorizar los mismos, conformando un proceso continuo de gestión de riesgos.

En este sentido, Corporación Financiera Alba ha elaborado el Mapa de Riesgos de la compañía, en el que se representan, en base a su impacto y probabilidad, los riesgos clave de las categorías enumeradas anteriormente. Con el objetivo de que este mapa se configure efectivamente como una herramienta de gestión que permita a la compañía una toma de decisiones informada, se revisa y actualiza periódicamente para adaptarlo a la situación actual de la Sociedad.

Así mismo, la Sociedad ha definido las Fichas de Riesgo para los riesgos de mayor criticidad, identificando los indicadores clave de riesgo –con sus correspondientes tolerancias-, los controles asociados y, en su caso, los planes de acción a implementar. Estas Fichas permiten a la Sociedad realizar una evaluación y monitorización periódica de sus riesgos y determinar la respuesta más adecuada a los mismos.

2.2. Modelo Organizativo de roles y responsabilidades.

Si bien el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos afecta e involucra a todo el personal de la Sociedad, los actores principales son los siguientes:

- (i) Responsables de riesgos:

Son los responsables de monitorizar los riesgos que tengan asignados y de informar a la Unidad de Control y Gestión de Riesgos de cualquier información relevante acerca de los mismos.

- (ii) Unidad de Control y Gestión de Riesgos.

La Unidad de Control y Gestión de Riesgos tiene atribuidas expresamente las siguientes funciones:

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- Velar porque los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el Consejo de Administración.

- (iii) Comisión de Auditoría y Cumplimiento.



Supervisa, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad, entre otros, la eficacia del control interno de la sociedad, y los sistemas de gestión de riesgos.

Así mismo, discutirá con el Auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno que, en su caso, detecte en el desarrollo de la auditoría.

(iv) Consejo de Administración.

Como se ha indicado anteriormente, tiene reservada la facultad de determinar la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control interno. En relación con los procesos de gestión de riesgos, es conveniente destacar que, además de la Unidad de Control y Gestión de Riesgos mencionada, Corporación Financiera Alba dispone de procesos de Cumplimiento Normativo, que residen en las diferentes áreas operativas y de soporte, así como de un Servicio de Auditoría Interna (SAI), que se define como un órgano asesor y de control al servicio de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, independiente dentro de la organización en cuanto a su actuación, encaminado a la evaluación de las distintas áreas y actividades funcionales de la Sociedad.

Entre las funciones encomendadas al Servicio de Auditoría Interna se encuentran el análisis y propuesta de recomendaciones de mejora sobre los procesos de gestión de riesgos; así mismo realiza evaluaciones independientes sobre la eficiencia y eficacia de los controles internos, aunque siempre de forma coordinada con la Unidad de Control y Gestión de Riesgos, al objeto de evitar duplicidades y/o áreas no cubiertas adecuadamente.

2.3 Modelo de Seguimiento y Reporting

El último elemento del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos es un modelo de seguimiento y reporting capaz de facilitar información relevante en tiempo y forma a todos los actores involucrados en el proceso de control y gestión de riesgos, tanto de forma ascendente como descendente.

Éste se configura como un elemento transversal que permite que el Sistema pueda tener un comportamiento dinámico y, sobre todo, anticipativo, que haga posible una gestión y control del riesgo dentro de los límites establecidos por la Sociedad.

En definitiva, el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos implantado por Corporación Financiera Alba se constituye como un mecanismo de gestión, comunicación, seguimiento y soporte para todas las actividades relacionadas con el control y gestión de riesgos. Es fundamental para poder proveer una respuesta a los riesgos individuales y específicos de cada actividad, mientras provee el marco necesario para su gestión coordinada por la Sociedad.



6. Hechos posteriores al cierre

Con posterioridad al 31 de diciembre de 2017 se han producido los siguientes acontecimientos importantes:

- El 22 de febrero, Alba anunció un acuerdo para invertir indirectamente 500 M€ en Rioja Bidco Shareholdings, sociedad que adquirirá, sujeta al cumplimiento de determinadas condiciones, a Repsol la participación del 20,072% que actualmente ostenta en el capital social de Gas Natural. De completarse la transacción, Alba contará con una participación indirecta aproximada del 25,7% en Rioja Bidco que, a su vez, supondrá una participación indirecta del 5,1% en el capital social de Gas Natural.
- Alba ha completado la venta de su participación (a través de Deyá Capital) del 26,5% en Panasa por 88,4 M€. Como resultado de esta venta, que fue anunciada en noviembre de 2017, Alba ha obtenido, desde la inversión inicial realizada en febrero de 2011, un retorno a la inversión de 3,3 veces y una TIR del 20% anual.
- Adicionalmente Alba, a través de Deyá Capital, ha realizado la compra de una participación del 3,7% en MonBake por 9,4 M€. MonBake es un nuevo grupo resultante de la adquisición, por fondos gestionados por Ardian, de Panasa y Bellsolá, dos de las principales empresas españolas del sector del pan y la bollería ultracongelada. Esta reinversión es parte de los acuerdos alcanzados con Ardian en la venta de Panasa anteriormente comentada.