

A close-up photograph of a hand gently touching the golden stalks of wheat in a field. The background is a soft-focus landscape of more wheat under a clear sky.

GRUPO SIRO

Memoria Anual 2013

Informe de creación de valor compartido

Juan Manuel González Serna
Presidente

Venta de Baños, 5 de junio de 2014

Distinguidos señores y señoras, miembros del Pacto Mundial de Naciones Unidas,

En el año 2012 Grupo Siro se adhirió como socio a la Red Española del Pacto Mundial para avanzar así en el camino de la Responsabilidad Social, velando por el cumplimiento y la difusión de los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Ahora, como fruto de ese firme propósito, nos complace ponernos en contacto con ustedes para transmitirles nuestro **deseo y voluntad de renovar el compromiso de Grupo Siro en la implantación de los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.**

También a través de esta Carta de Renovación, queremos compartir con ustedes las acciones ejecutadas a lo largo de 2013 en el ámbito de los **Principios de Derechos Humanos**, donde enmarcamos nuestro **Compromiso con las Personas**, término acuñado para referirnos a todos los colaboradores que forman parte de Grupo Siro. Así, entre estas acciones, significar la redefinición del **Plan Estratégico de Personas 2014-2018**, para adaptarlo a la nueva realidad del Grupo y ofrecer a todos los colaboradores la oportunidad de crecer al mismo ritmo que la organización; la orientación hacia un nuevo **Modelo de Liderazgo** a través de la identificación de cinco objetivos estratégicos que delimitan las líneas de acción y se orientan hacia la implantación de un **Modelo de Cambio Cultural**; la redefinición del **Marco de Competencias**, conforme a ese Modelo de Liderazgo; la revisión del **Sistema de Gestión del Desempeño**; la puesta en marcha de un **Plan de Mejora de la Captación del Talento**; o el desarrollo de **Planes de Carrera, Progreso y Formación**, del que son claro exponente el Máster en Habilidades Directivas y el Máster en Gestión Empresarial.

Además, con el fin de conseguir y consolidar equipos más comprometidos y eficientes, hemos continuado estableciendo en 2013 **marcos estables de trabajo** que nos permitirán contribuir a la mejora de la sostenibilidad de Grupo Siro.

Como objetivos para 2014, nos hemos propuesto empezar a darle forma a la Responsabilidad Social en Grupo Siro, revisando las acciones y proyectos sociales que realizamos, con el fin de integrarlas bajo el paraguas de lo que denominamos **Compromiso Social Sostenible**. Entre estas acciones destacan, como más significativas y de más larga tradición en la trayectoria de Grupo Siro, las dirigidas a la **Integración de Personas en Riesgo de Exclusión Social**.

Y, junto a ellas, otras más novedosas, como las encaminadas a desarrollar una **Cadena Agroalimentaria Sostenible**. Desde Grupo Siro, queremos contribuir a implantar un cambio de mentalidad en la agricultura tradicional de nuestro país y, en concreto, en nuestra cadena de valor de cereales. Para ello, nos hemos propuesto estar más cerca de la tierra y convertirnos en agricultores, intentando trasladar al campo nuestro modelo empresarial basado en los pilares de la eficiencia y la innovación. Nuestro objetivo es que todo eslabón de cadena que aporte valor, gane. En definitiva, es nuestro propósito contribuir a crear, en el marco de los **Principios de Agricultura Sostenible de NNUU**, una **Cadena Agroalimentaria eficiente, rentable y sostenible**.

Atentamente,



GRUPO SIRO

www.gruposiro.com

www.imasdea.eu

Memoria Anual 2013

Informe de creación de valor compartido

OFICINAS

VENTA DE BAÑOS

Polígono Industrial
de Venta de Baños
C/ Tren Rápido, manzanas A y B
34200 Venta de Baños (Palencia)
T· +34 979 168 200

MADRID

Paseo Pintor Rosales, 40
28008 Madrid
T· +34 914 547 800

ÍNDICE

Memoria Anual 2013

Informe de creación de valor compartido

Nuestra propuesta de valor compartido	6
Our shared value proposition	8
Resumen Ejecutivo	10
Executive summary	12
Dirección de Grupo Siro en 2013	14

1. NUESTRA COMPAÑÍA 16

1.1 HISTORIA	17
1.2 GRUPO SIRO HOY	20
1.3 EL MODELO SOSTENIBLE DE GRUPO SIRO	25
1.4 NUESTROS NEGOCIOS	28
1.4.1 Galletas	29
1.4.2 Pasta alimenticia	31
1.4.3 Pan de molde	33
1.4.4 Pastelería	34
1.4.5 Bollería	36

1.4.6 Cereales	38
1.4.7 Coproducto	40
1.5 FUNDACIÓN GRUPO SIRO	42
1.5.1 Objetivos y fines fundacionales	42
1.5.2 Formación	43
1.5.3 Integración de colectivos en riesgo de exclusión social	43
1.5.4 Patrimonio histórico, artístico y medioambiental	44

2. VALOR COMPARTIDO 46

2.1 VALOR COMPARTIDO CON LOS CLIENTES	47
2.1.1 Datos relevantes	47
2.1.2 Calidad total y seguridad alimentaria	48
2.1.3 Eficiencia	50

2.1.4 Innovación	51
2.1.5 Cliente internacional	54
2.2 VALOR COMPARTIDO CON LAS PERSONAS	56
2.2.1 Datos relevantes	56
2.2.2 Las Personas para Grupo Siro	57
2.2.3 Relaciones laborales	58
2.2.4 Desarrollo y mejora de la captación de talento	61
2.2.5 Comunicación interna	63
2.3 VALOR COMPARTIDO CON LOS PROVEEDORES	66
2.3.1 Datos relevantes	66
2.3.2 Desarrollo de la cadena agroalimentaria sostenible	68
2.3.3 Grupo Siro y sus Proveedores	69
2.4 VALOR COMPARTIDO CON LA SOCIEDAD	71
2.4.1 Datos relevantes	71
2.4.2 Creación del Departamento de Relaciones Externas	72

2.4.3 Integración de colectivos en riesgo de exclusión social	73
2.4.4 Acción social y relación con el entorno	73
2.4.5 Compromiso con el medio ambiente	76
2.4.6 Relación con instituciones y medios de comunicación	79
2.4.7 Promoción de la RSE	81
2.5 VALOR COMPARTIDO CON EL CAPITAL	82
2.5.1 Datos relevantes	82
2.5.2 Creación de la Dirección General Económico-Financiera	83
2.5.3 Sostenibilidad económica	84
2.5.4 Balance económico	86

3. INDICADORES CLAVE DE GRUPO SIRO 88

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR COMPARTIDO

2013 ha sido otro año muy duro para los españoles, aunque gracias al esfuerzo de todos ha terminado con perspectivas más optimistas. Aún así, necesitaremos tiempo para recuperar la confianza y sólo juntos lo conseguiremos.

En Grupo Siro no somos ajenos a esta situación, que nos sirve de motivación para que la búsqueda continua de la excelencia, presidida en todo momento nuestra actividad, aplicando la cultura del esfuerzo. Porque siempre hay que hacer las cosas mejor, sí, pero sobre todo, hay que ser el mejor en hacer las cosas.

En este contexto, nos sentimos especialmente orgullosos de haber creado empleo un año más, gracias a la positiva evolución de nuestro principal cliente, Mercadona. Empleo de calidad, basado en un compromiso compartido con nuestros colaboradores.

Con el fruto de lo que estamos sembrando queremos dejar un **legado sostenible** a las **generaciones futuras**

Nos sentimos satisfechos, asimismo, de dar respuesta al consumidor, que siempre exige y merece productos seguros, de la máxima calidad, que estén bien ricos y al mejor precio posible. En 2013, hemos puesto en el mercado casi un centenar de nuevos productos; un gran esfuerzo que se ve recompensado cuando, además de acertar

plenamente con las preferencias del consumidor, obtenemos reconocimiento externo, como ha ocurrido con las Tortitas de Avena y Arroz y las Cookies Bran Flakes Hacendado, incluidos en el ranking de Kantar Worldpanel entre los 10 productos más novedosos del año.

Porque innovación y eficiencia son los dos pilares que sustentan nuestro modelo de negocio y toda nuestra actividad, nos permiten aportar soluciones que añaden valor al consumidor y garantizan el desarrollo sostenible de Grupo Siro.

Para garantizar la sostenibilidad del Grupo Siro y contribuir al crecimiento del modelo Mercadona, hemos constituido Cerealto Siro Foods, que se encarga de manera independiente de todo el desarrollo internacional de la compañía, bajo la presidencia de Luis Ángel López.

Pero todo esto sólo se consigue con Personas; rodeándonos de los mejores colaboradores y cuidándolos, fomentando una relación basada en "tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran". En esta línea, hemos redefinido este año el Plan Estratégico de Personas 2014-2018 para adaptarlo a la nueva realidad del Grupo y ofrecerles la oportunidad de crecer al mismo ritmo que la compañía.

En 2013 nos hemos reinventado. Un ejemplo de ello es habernos hecho agricultores, contribuyendo con el sector primario a garantizar desde el origen nuestro futuro. Hemos estado más cerca de la tierra, con la siembra de cereal en la provincia de Palencia. Esta experiencia, vivida en primera persona, nos permitirá alinear fuerzas y

conocimiento para desarrollar una cadena agroalimentaria eficiente, rentable y sostenible y, en definitiva, para inspirar esa enorme transformación que la agroindustria de España necesita.

Y todo ello, en el marco del modelo de negocio que compartimos con Mercadona, basado en un compromiso estable para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Orientándonos a una gestión más eficiente del capital, para asegurar y controlar los recursos económicos-financieros y anticipar los riesgos, hemos creado la Dirección General Económico Financiera, con Loren Tapia a la cabeza. Destacamos dos hitos: uno, el acuerdo alcanzado para la salida de Madrigal Participaciones del capital de Grupo Siro, a quien agradezco la decidida apuesta que hizo por nuestra ampliación de capital en 2009. El otro, la concesión, por parte del Banco Europeo de Inversiones, de una línea de crédito a largo plazo de 100 millones de euros, que será firmada en varios tramos, y que nos permitirá invertir 200 millones de euros en los próximos años.

El compromiso con nuestros grupos de interés se refleja también en las cifras económicas que hemos obtenido durante estos doce meses: una facturación de 565 millones de euros y un EBITDA de 87 millones de euros.

El 4 de junio recibí, de la mano de la Vicepresidenta del Gobierno y de la Ministra de Empleo y Seguridad Social, la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo. Considero que este inmenso honor es un reconocimiento a todos nuestros colaboradores, que se materializa, cada día, gracias a la confianza de nuestros clientes, al apoyo de nuestros proveedores y al de la sociedad a la que se servimos. Mi más sincero agradecimiento a todos los que habéis contribuido a tal honor.



Sigamos avanzando juntos en este ilusionante proyecto para convertirnos en una empresa excelente y de referencia en el sector agroalimentario. Con el fruto de lo que estamos sembrando queremos dejar un legado sostenible a las generaciones futuras. Estoy convencido de que con el compromiso compartido de todos, lo conseguiremos.

Juan Manuel González Serna
Presidente de Grupo Siro

OUR SHARED VALUE PROPOSITION

2013 was another very tough year for the people of Spain, although thanks to the efforts of all it ended on a more optimistic note. Nonetheless, it will take time to restore confidence, and that will only be achieved by working together.

At Grupo Siro we are also affected by these circumstances, giving us the motivation to ensure that the continuous pursuit of excellence prevails at all times in our operations, by applying a culture of hard work. Because it is always essential to do things better, of course, but above all to do things the best.

Against this backdrop we feel particularly proud of having created jobs once again last year, thanks to the positive evolution of our key client, Mercadona. Quality jobs, based on a commitment shared with our colleagues.

As we reap the harvest we are sowing, we aim to leave a **sustainable legacy for future generations hundred**

We likewise feel satisfaction in having responded to our consumers, who always demand and deserve safe produce of the utmost quality, truly delicious and priced as competitively as possible. In 2013 we brought almost a hundred new products to market, a considerable effort which reaps its rewards not only in astutely gauging consumer preferences, but also in the external recognition afforded

to our Oat and Rice Cakes and the Hacendado Bran Flake Cookies, included in the Kantar Worldpanel rankings as among the 10 most novel products of the year.

Because innovation and efficiency are the two keystones which support our business model and all our operations, allowing us to deliver solutions which provide consumers with added value and guarantee the sustainable development of Grupo Siro.

In order to guarantee the sustainability of Grupo Siro and contribute to the growth of the Mercadona model, we have established Cerealto Siro Foods, which operates independently in handling all the company's international development, under the chairmanship of Luis Ángel López.

All this, though, is only achieved through people: by surrounding ourselves with the very best colleagues, taking good care of them, fostering a relationship based on "treat others as we would like to be treated". In this regard we redefined the 2014-2018 Strategic People Plan during this year, in order to align it with the new reality of the group, and offer them the opportunity to grow at the same pace as the company.

In 2013 we reinvented ourselves. One example is the fact that we have taken up farming, with the primary sector helping us guarantee our future from square one. We have been getting closer to the soil, sowing cereal crops in the province of Palencia. This first-hand experience will allow us to focus our efforts and knowledge so as to develop an efficient, profitable and sustainable agri-food

chain, and in short to inspire the huge transformation which the agri-industry in Spain needs.

And all of this within the context of the business model we share with Mercadona, based on a stable commitment to satisfying consumer needs.

Focusing on more efficient management of capital, to guarantee and control economic and financial resources and anticipate risks, we set up the Economic and Financial Management Department, headed by Loren Tapia. Two particular milestones: one, the agreement reached for the sale of the equity stake in Grupo Siro by Madrigal Participaciones. Thanking them for the clear commitment they made to our capital increase in 2009. The other, the long-term credit facility granted by the European Investment Bank of 100 million euros, which will be signed in various tranches, and will allow us to invest 200 million euros over the coming years.

Our commitment to our stakeholders is likewise reflected in the economic figures we generated over these twelve months: a turnover of 565 million euros, and an EBITDA of 87 million euros.

On 4 June I was awarded the Gold Medal for Merit in Employment by the Deputy Prime Minister and Minister of Employment and Social Security. I see this huge honour as recognition of all our colleagues, expressed every day thanks to the trust of our customers, the support of our suppliers and of the society we serve. My sincerest thanks to all of you who contributed to this accolade.

We continue advancing together in this thrilling project to become an outstanding, flagship company in the agri-



food sector. As we reap the harvest we are sowing, we aim to leave a sustainable legacy for future generations. I am convinced that, with the shared commitment of all of us, we will achieve just that.

Juan Manuel González Serna
Grupo Siro Chairman

RESUMEN EJECUTIVO

El año 2013 ha sido un año de inflexión en el que nos hemos reinventado.

Hemos revisado el **Plan Estratégico San Pelayo 2011-2014** para satisfacer la evolución de las necesidades de nuestros Grupos de Interés, adecuando la estructura organizativa, los objetivos y los planes de acción de la compañía.

Cerramos el año con una facturación de 565 millones de euros y una producción de 330.000 toneladas, fruto del resultado de la búsqueda de la excelencia y la mejora continua, base de nuestro trabajo diario.

Enamorar y enamorarse es nuestra estrategia con los **clientes**. Para responder a nuestro principal cliente, Mercadona, hemos definido nuevos objetivos alineados con sus necesidades y expectativas. Un ejemplo de ello es la constitución del Comité de Dirección conjunto que nos permite tener un mayor conocimiento y ganar agilidad en la toma de decisiones consensuadas.

La innovación y la eficiencia siguen siendo los pilares y la garantía del desarrollo sostenible de la compañía. Para ser más eficientes, entre las inversiones realizadas en 2013, destaca la nueva línea de cereales de desayuno puesta en marcha en Aguilar de Campoo, que nos permite fabricar una variada gama de productos con un alto valor añadido. A partir de la innovación aportamos soluciones al cliente, productos de calidad, al mejor precio posible y, en caso necesario, adaptados a las necesidades específicas de los consumidores. En este sentido, en 2013 hemos ampliado nuestra variedad de artículos con sello sin gluten para las personas celiacas, con lanzamientos como las Tortitas de Maíz, las Tortitas de Maíz con Chocolate, las Tortitas de Arroz con Chocolate o el Pan Blanco sin Gluten y sin Lacto-

sa. Estos lanzamientos se suman al casi centenar de nuevos productos que hemos puesto en el mercado este año.

En línea con nuestros pilares de innovación y eficiencia, hemos constituido en 2013 Cerealto Siro Foods, para que asuma la gestión del negocio internacional de Grupo Siro. De forma totalmente independiente, esta sociedad se encargará de replicar nuestro modelo de negocio, basado en el establecimiento de alianzas estables con los Grupos de Interés, en otros lugares del mundo.

Siro y yo es la estrategia que responde a nuestro compromiso compartido con las **personas** en todo su ciclo de vida laboral y desde el momento de su incorporación, creando empleo estable y de calidad. En 2013 hemos generado 191 nuevos puestos de trabajo, lo que eleva el promedio total de colaboradores a 3.855.

El compromiso compartido con todos nuestros colaboradores, para ser más eficientes y satisfacer a nuestros clientes, nos ha llevado a revisar y definir nuevos objetivos estratégicos, que se han traducido en la puesta en marcha del Plan de Mejora de la Captación del Talento, en la redefinición del Marco de Competencias y del Modelo de Liderazgo y en la integración del área de Comunicación Interna en el Departamento de Personas.

Conscientes de que el establecimiento de marcos estables de trabajo nos permite consolidar equipos cada día más comprometidos y eficientes, capaces de contribuir a la mejora de la sostenibilidad del Grupo, hemos avanzado este año en la firma de convenios colectivos, siendo ejemplo de ello, entre otros, la firma del primer convenio entre el grupo y el comité de empresa de Jaén, los acuerdos de flexibilidad alcanzados en los centros de Navarrés y Briviesca, o los

nuevos turnos puestos en marcha en las plantas de Venta de Baños, Aguilar de Campoo y Montblanc.

Hemos terminado el año **Más cerca de la tierra**, trabajando desde el primer eslabón de la cadena agroalimentaria y dando así un paso más en nuestra estrategia con **proveedores**. Esto nos permitirá contribuir a la sostenibilidad del sector primario y asegurarnos el futuro, ampliando los resultados obtenidos con el Proyecto Trigos y en línea con la estrategia compartida con Mercadona para el desarrollo de una Cadena Agroalimentaria Sostenible.

Nuestras compras de materias primas durante 2013 han ascendido a 243 millones de euros. Para seguir mejorando la eficiencia y favorecer el intercambio de conocimiento con nuestros proveedores, profundizando con ellos en la cadena de valor, hemos iniciado este año la reestructuración y ampliación de equipos de personas especializados en la compra de familias de materias primas, envases y embalajes. Asimismo, hemos revisado el proceso de homologación con proveedores y hemos realizado un total de 100 auditorías.

Ser transparentes y trabajar con constancia para reforzar la reputación de la compañía, es nuestra estrategia con la **sociedad**. Para ello, hemos creado la Dirección de Relaciones Externas, cuya misión es la de aportar valor a la sociedad, siempre desde el prisma de la generación de negocio, dando visibilidad a las actuaciones de la compañía con todos sus grupos de interés.

La integración de personas en riesgo de exclusión social es el pilar fundamental del Compromiso Social Sostenible de Grupo Siro, cuyo más claro exponente es la contratación directa de personas de este colectivo, que representan un 14% del total de nuestros colaboradores.

En nuestro compromiso con el medio ambiente hemos asumido relevantes inversiones durante este año, para continuar reduciendo nuestros consumos de agua, gas, electrici-

dad y CO², en base a nuestro Plan de Eficiencia Energética. En la gestión de residuos, valorizamos con buenos resultados el subproducto que generamos en nuestras fábricas y el de otros clientes del Grupo, a través de Subproductos Tuero. Esta actividad aporta un valor social, medioambiental y económico, tanto para los Proveedores, como para los Clientes y para la cadena de valor en su conjunto.

Trata cada céntimo como si fuera tuyo, como estrategia de la gestión eficiente del capital, ha contribuido al incremento del beneficio de la compañía, que se ha traducido en un EBITDA de 87 millones de euros en 2013. El crecimiento continuo genera confianza en todos los grupos de interés, también a las entidades financieras. La salida de Madrigal Participaciones

Los positivos resultados obtenidos son consecuencia del **compromiso compartido** de todos **nuestros colaboradores** con los **Grupos de Interés**

del accionariado de Grupo Siro y la concesión por parte del Banco Europeo de Inversiones de una línea de crédito a largo plazo de 100 millones de euros son dos claros ejemplos de ello. Y para seguir ganando eficiencia en la gestión del capital y anticipar los riesgos, hemos creado la Dirección General Económico-Financiera del Grupo.

Los positivos resultados obtenidos son consecuencia del compromiso compartido de todos nuestros colaboradores con los grupos de interés. Nuestros objetivos son ambiciosos, tenemos que seguir esforzándonos cada día para gestionar el riesgo, trabajar para no ser vulnerables y ser una empresa sostenible que perdure en el tiempo. Sólo buscando la excelencia en nuestro trabajo diario lo conseguiremos.

EXECUTIVE SUMMARY

The year 2013 was a turning point, during which we reinvented ourselves. We revised the **2011-2014 San Pelayo Strategic Plan** to comply with the evolution of the needs of our stakeholders, adapting the organisational structure, objectives and action plans of the company.

We closed the year with a turnover of 565 million euros and an output of 330,000 tonnes, thanks to the quest for excellence and continuous improvement, the bedrock on which we base our daily efforts.

The strategy we adopt with our customers is to inspire and to feel love, *Enamorar y Enamorarse*. In response to our **main client**, Mercadona, we have defined new objectives aligned with its needs and expectations. One example is the creation of a joint Executive Committee, giving us a greater knowledge and improved agility in consensual decision-making.

Innovation and efficiency continue to be the keystones and the guarantee of the company's sustainable development. In order to become more efficient, the most notable investments made in 2013 include the new breakfast cereals line started up in Aguilar de Campoo, allowing us to manufacture a wide range of high value-added products. Through innovation we deliver solutions to our customers, quality produce at the best possible price, and where necessary adapted to consumers' specific needs. In this regard we expanded our range of gluten-free articles in 2013 for coeliacs, with launches including our Maize Cakes, Maize Cakes with Chocolate, Rice Cakes with Chocolate and Gluten-free and Lactose-free White Bread. These launches go hand in hand with almost 100 new products which we brought to market during the year.

True to our core principles of innovation and efficiency, in 2013 we founded Cerealto Siro Foods to handle Grupo Siro's international business. This entirely independent company will be responsible for reproducing our business model, based on the forging of stable alliances with our stakeholders, located elsewhere in the world.

Siro and me, *Siro y yo*, is the strategy intended to fulfil our shared commitment to **people** throughout their working life and from the point at which they are recruited, creating stable, quality employment. In 2013 we generated 191 new jobs, bringing the average workforce up to 3,855.

The shared commitment with all our colleagues to be more efficient and to satisfy our customers has prompted us to review and define new strategic objectives, taking the form of the implementation of the Talent Capture Improvement Plan, within the redefinition of the Skills Framework and Leadership Model, along with integration of the Internal Communication division within the People Department.

Aware that the establishment of stable employment frameworks allows us to consolidate increasingly committed and efficient teams able to contribute to improvements in the group's sustainability, we made progress during the year through the signature of collective agreements, one example being the signature of the first agreement between the group and the works committee in Jaén, flexibility agreements reached at the Navarrés and Briviesca sites, and the new shifts introduced at the Venta de Baños, Aguilar de Campoo and Montblanc plants.

We closed the year **closer to the earth**, working from the very first link in the agri-food chain and taking a

further step in our supplier strategy. This will allow us to contribute to the sustainability of the primary sector and guarantee our future, expanding on the results obtained through the Wheat Project, in alignment with the strategy shared with Mercadona for the development of a Sustainable Agri-food Chain.

Our purchases of raw materials during 2013 amounted to 243 million euros. In order to continue improving efficiency and to support the exchange of knowledge with our suppliers, exploring the value chain in greater depth with them, we this year began the restructuring and expansion of teams of individuals specialising in the purchasing of families of raw materials, containers and packaging. We also reviewed our supplier approval process, and performed a total of 100 audits.

Transparency and consistency in order to underpin the company's reputation is our strategy with regard to **society**. To this end we set up the External Relations Department, with the mission of contributing value to society, in all cases from the perspective of generating business, giving visibility to the company's actions with all its stakeholders.

The integration of people at risk of social exclusion is the cornerstone of Grupo Siro's Sustainable Social Commitment, the clearest example of which is the direct recruitment of people belonging to this segment, who represent 14% of our entire workforce.

In our commitment to the environment we made significant investments during the year in order to continue reducing our consumption of water, gas, electricity and CO², in accordance with our Energy Efficiency Plan. In terms of waste management, we are successful in reusing the by-products we generate at our factories

and those of other group clients through Subproductos Tuero. This operation contributes social, environmental and economic value both for Suppliers and for Customers, and also for the value chain as a whole.

"Treat every cent as if it were your own", as an efficient capital management strategy, has helped improve the company's bottom line, resulting in an EBITDA of 87 million euros in 2013. Continuous growth generates confidence among all stakeholders, and also with financial institutions. The sale by Madrigal Participaciones of its stake in Grupo Siro and the granting of a long-term credit facility for 100 million euros by the

The positive results obtained are the consequence of the **shared commitment** of all our **colleagues** to our **stakeholders**

European Investment Bank are two clear examples of this. Additionally, in order to continue increasing efficiency in capital management while also anticipating risks, we set up the group's Economic and Financial Management Department.

The positive results obtained are the consequence of the shared commitment of all our colleagues to our stakeholders. Our objectives are ambitious; we must continue to grow stronger every day in order to manage risk, work to avoid vulnerability and to be a sustainable company which will stand the test of time. Only by pursuing excellence in our daily work will we achieve that.

DIRECCIÓN DE GRUPO SIRO EN 2013

CONSEJO

Juan Manuel González Serna
Lucía Urbán López

José Antonio Alonso González
Manuel Robledo Pozas
Luis Peñarrocha Teres

Luis Ángel López Martín
Esteban Farrero Badia

GRUPO SIRO



› César Otero Lucas
Director General



› Loren Tapia Bajo
Directora General
Económico Financiera



› Marisa Piñán Corral
Directora Innovación y
Desarrollo de Negocio



› Nuria Castaño Linares
Directora Calidad



› Cristina López Alonso
Directora Negocio Galletas



› Merche Morla Martín
Directora Negocio Pasta



› Victoriano Romeral Duro
Director Cadena
de Suministro



› Virginia González Serna
Directora Personas



› Esther Navarro Bauset
Directora Relaciones Externas



› Enrique Marín Rodríguez
Director Negocio
Pan de Molde



› Mª Jesús Palenzuela García
Directora Negocios
Pastelería y Coproducto



› José Emilio Rubio Serrano
Director Negocio Bollería



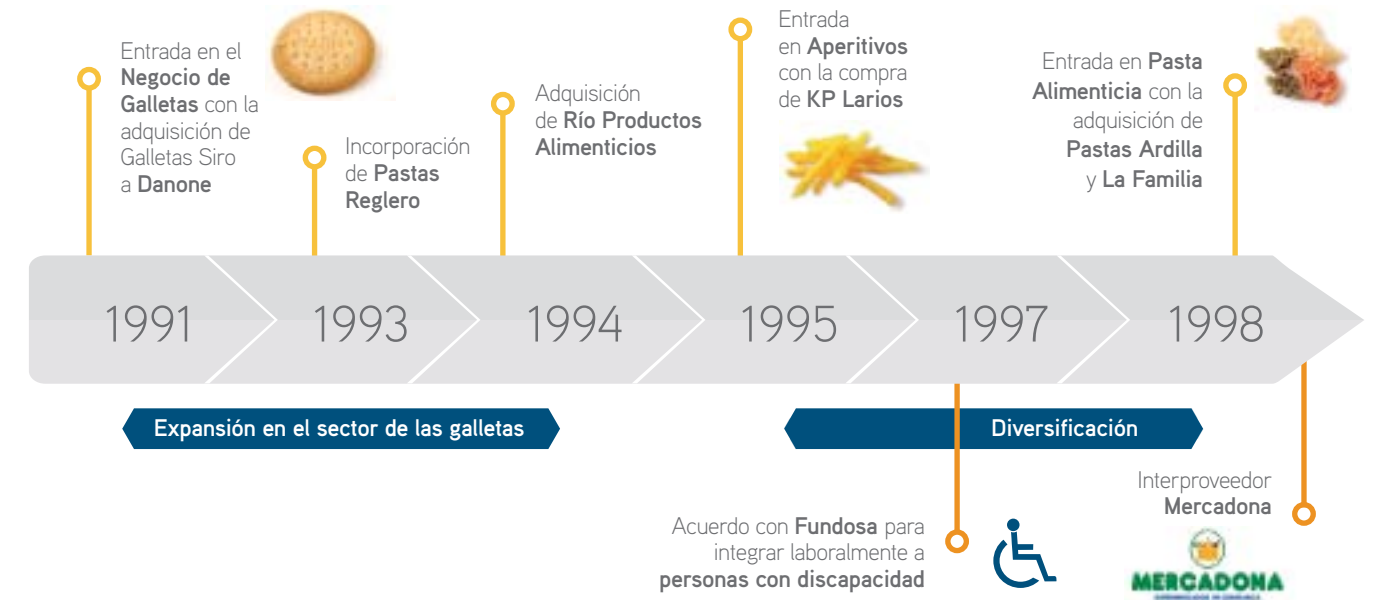
› Sergio de Dios Mata
Director Negocio Cereales

1. NUESTRA COMPAÑÍA



1.1 | HISTORIA

CRECIMIENTO: ADQUISICIONES E INTEGRACIÓN



Grupo Siro fue constituido en 1991 por Juan Manuel González Serna y Lucía Urbán López con la compra de Galletas Siro a Danone. Desde entonces, ha ido adquiriendo más empresas de grupos familiares y multinacionales, diversificándose y creciendo.

Tras la compra de Reglero en 1993, se han realizado 13 adquisiciones adicionales, construido 10 fábricas e intro-

ducido nuevas líneas de producción en todas las fábricas existentes, lo que le ha permitido tener las **ocho líneas de negocio** con las que el Grupo cuenta en la actualidad.

Hasta 1997 Grupo Siro se centró en comercializar sus propias marcas a través de los diferentes canales de distribución, complementándola con la fabricación de marcas de distribuidor para algunos clientes.

REORGANIZACIÓN Y
CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL

ORIENTACIÓN HACIA LOS MERCADOS

DESARROLLO INDUSTRIAL

SOSTENIBILIDAD



En 1998, el Grupo supo detectar una clara oportunidad para convertirse en **interproveedor de Mercadona**. Por ello, decidió cambiar su estrategia, centrarse en su relación con este cliente e incrementar el número de categorías que le suministraba.

El éxito de esta estrategia se materializó en 2006, con la puesta en marcha de la primera fábrica de pan de molde, la entrada en el negocio de pastelería con la adquisición de Durán & Hidalgo y la compra de Castelló y Juan, S.A. y Horno del Espinar, S.L.U., las dos

primeras plantas de bollería. Este plan continuó durante el ejercicio 2008 con la adquisición de Productos Casado, S.A.

En 2009 y 2010 tuvieron lugar las compras a Sara Lee de las plantas de pan de molde de Agüimes y Antequera, y la fábrica de bollería de Briviesca. También en 2010, Grupo Siro entra en el negocio de coproducto, a través de la adquisición de la participación mayoritaria de Subproductos Tuero. Esta nueva línea de negocio permite valorizar los residuos

alimentarios que se generan, mediante su utilización como alimento animal.

En 2011 Grupo Siro compra al Grupo Nutrexpa la fábrica de galletas de Jaén y, en 2012, aparecen en los lineales de Mercadona las primeras referencias del negocio de Cereales.

En 2013 la compañía comienza la explotación de 800 hectáreas de cereal, con el objetivo de **contribuir con el sector primario**, alinear fuerzas y conocimiento, y desa-

rollar una cadena agroalimentaria eficiente, rentable y sostenible, que garantice su futuro desde el origen.

A lo largo de estos más de 20 años, Grupo Siro ha sabido adaptarse a la evolución del mercado, a los gustos de los consumidores y a los cambios experimentados por la industria de la alimentación. Esto se ve reflejado tanto en sus cifras de facturación, que han pasado de unas ventas netas de 10 millones de euros en 1991 a 565 millones de euros en 2013, con un EBITDA de 87 millones, como en el número de colaboradores, que ha aumentado de 85 a 3.855.

1.2 | GRUPO SIRO HOY

Grupo Siro es un grupo empresarial líder del sector de la alimentación, con **capital 100% español**, presente en los Negocios de Galletas, Pasta, Pan de Molde, Pastelería, Bollería, Cereales y Coproducto. Su meta es la excelencia en base a la eficiencia y la innovación desde la óptica del compromiso sostenible y su estrategia se basa en satisfacer las necesidades de sus Grupos de Interés a través de alianzas a largo plazo.

Interproveedor de Mercadona desde el año 1998, se encarga de la fabricación de la **marca Hacendado** en los negocios de galletas, pasta, pan de molde, pastelería, bollería y cereales.

Grupo Siro, con **capital 100% español**, es líder del sector de la alimentación en España

Cuenta con **15 centros productivos en España**, repartidos en cuatro Comunidades Autónomas (Castilla y León, Comunidad Valenciana, Cataluña y Andalucía), además de un almacén automático en Venta de Baños (Palencia), un centro de I+D en El Espinar (Segovia) y oficinas en Venta de Baños y Madrid.

565
millones
de euros de
facturación

330.000
toneladas
vendidas

3.855
colaboradores

EBITDA
de 87
millones
de euros

Casi
100
productos
nuevos

CENTROS DE PRODUCCIÓN



› Venta de Baños VB1, VB2, VB3, VB4 y VB7 (Palencia)



› Aguilar de Campoo AG2 y AG3 (Palencia)



› Montblanc (Tarragona)



› Medina del Campo (Valladolid)



› Toro (Zamora)



› Paterna (Valencia)



› Briviesca (Burgos)



› Navarrés (Valencia)



› Jaén

GRUPO SIRO



Antequera (Málaga)



El Espinar EE1 y EE2 (Segovia)



OFICINAS



Venta de Baños (Palencia)



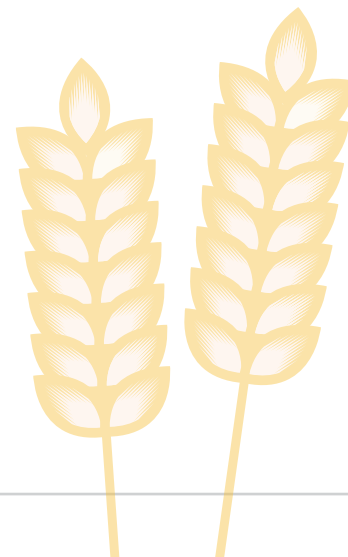
Madrid

FUNDACIÓN



Cevico Navero (Palencia)

La sede de la
Fundación Grupo Siro
se encuentra en
Cevico Navero (Palencia)



Juan Manuel González Serna recibe de manos de la Vicepresidenta del Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría, la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo en presencia de la Ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez.

El modelo de compromiso compartido de Grupo Siro, referente en la generación de valor social, ha sido reconocido durante 2013 con diferentes distintivos.

El Consejo de Ministros del viernes 17 de mayo de 2013 aprobó la concesión de la **Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo** a **Juan Manuel González Serna**. Como presidente del Grupo hizo extensivo este altísimo reconocimiento a todos los colaboradores de la compañía que, con su esfuerzo y trabajo, hacen posible un proyecto común hacia el liderazgo de la industria agroalimentaria, basado en la innovación, la eficiencia y el compromiso social. Para conseguir este objetivo, recordó

El esfuerzo y el trabajo diario,
claves del liderazgo en la
industria agroalimentaria

a sus colaboradores que es necesario fomentar y arraigar la cultura del esfuerzo, trabajando con más fuerza y rigor para ser dignos de la confianza que el resto de Grupos de Interés ha depositado en Grupo Siro.

Otros ejemplos de ello son:

» Diploma de reconocimiento de la Asociación Benéfica Palentina Virgen de la Sociedad y el Comedor Benéfico Siempre Contentos.

» “Plato Solidario” de la Fundación Banco de Alimentos de Valladolid.

Grupo Siro mantiene un firme compromiso para ser **referente en la generación de valor social**



‘Plato Solidario’ de la Fundación Banco de Alimentos de Valladolid.



Juan Manuel González Serna recibe el diploma de reconocimiento de la Asociación Benéfica Palentina Virgen de la Sociedad y el Comedor Benéfico Siempre Contentos

1.3 | EL MODELO SOSTENIBLE DE GRUPO SIRO

VISIÓN

¿Cuál es el modelo de empresa?

Ser un grupo alimentario líder, a través de la innovación, la diferenciación y la excelencia, actuando siempre desde el compromiso social sostenible.

MISIÓN

¿Qué hacer para que la Visión se haga realidad?

Satisfacer a nuestros Grupos de Interés, comenzando siempre por clientes, anticipando soluciones innovadoras y eficientes que añadan valor y garanticen el desarrollo sostenible de la compañía.

- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Eficiencia en el trabajo
- ✓ Innovación
- ✓ Mejora continua

- ✓ Compromiso compartido
- ✓ Motor del cambio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Coherencia y ejemplo

VALORES

¿Cuáles son las pautas de comportamiento?

ESTRATEGIA
¿Cómo hacer que la Misión se haga realidad?

Hacer crecer el negocio de los clientes, ofreciéndoles soluciones globales que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores, a través de:

- » Innovación
- » Eficiencia
- » Alianzas estables

GRUPOS DE INTERÉS

Crear valor sostenido,
satisfacer sus necesidades



El modelo de negocio de Grupo Siro se basa en el establecimiento de **alianzas estables con sus Grupos de Interés**, a los que ofrece soluciones innovadoras y eficientes que añaden valor y garantizan la sostenibilidad de la compañía.

En 2013 se ha iniciado un cambio cultural autocrítico y muy exigente en la aplicación de este modelo para ser los mejores fabricantes del mundo: no hay que hacer las cosas mejor, **hay que ser el mejor en hacer las cosas**. El

objetivo del Grupo, en definitiva, es ser excelentes en todos los procesos de la cadena de valor, interiorizando y aplicando día a día la cultura del esfuerzo y el rigor en el trabajo.

Dentro de este modelo de negocio, Grupo Siro ha definido **líneas estratégicas específicas** para satisfacer de forma excelente a cada uno de sus Grupos de Interés.

» Enamorar... al cliente, con el mejor producto y al mejor precio posible ...y enamorarse, conociendo, observando, escuchando e interiorizando las necesidades del cliente.

» Siro y yo... Integra los valores corporativos, la visión, la misión, los comportamientos y la forma de ser percibida. Siro y yo conecta las estrategias y objetivos de la compañía con cada una de las personas que forman parte de Grupo Siro y servirá de palanca para todas las acciones y comunicaciones que se realicen.

» Estar 'Más cerca de la tierra' a través de los proveedores, con estrategias específicas por familias de compras y con criterios comunes para fijar los objetivos de compra.

» Ser 'Transparentes con la Sociedad' y fortalecer la reputación de la compañía, aportando valor.

» Tratar cada céntimo como si fuese tuyo, donde los colaboradores actúan como empresarios en la toma de decisiones sobre inversión, gasto, contra-

tación, precios... pensando con la cabeza, con el máximo rigor, y a la vez, con el corazón, impulsando iniciativas de innovación, desarrollo, mejora, productos... permanentemente.

El objetivo de Grupo Siro es **satisfacer de forma excelente** a cada uno de sus **Grupos de Interés**

Estas líneas estratégicas se despliegan a través de objetivos y acciones concretas sobre las que se hace un seguimiento continuo por el Comité de Dirección. De esta manera, se pueden tomar decisiones ágiles y adaptarse a los cambios del entorno y a las necesidades, expectativas y oportunidades que se presenten.

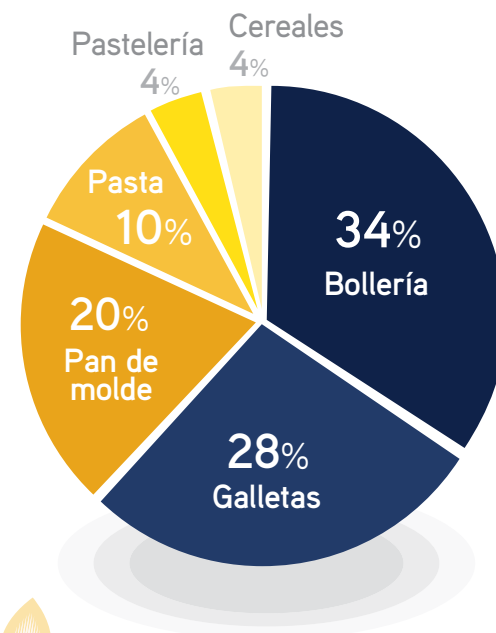
Por otro lado, cada año la compañía autoevalúa su actividad en base a las actualizaciones del modelo EFQM de Excelencia, habiendo obtenido 550 puntos en la última edición.



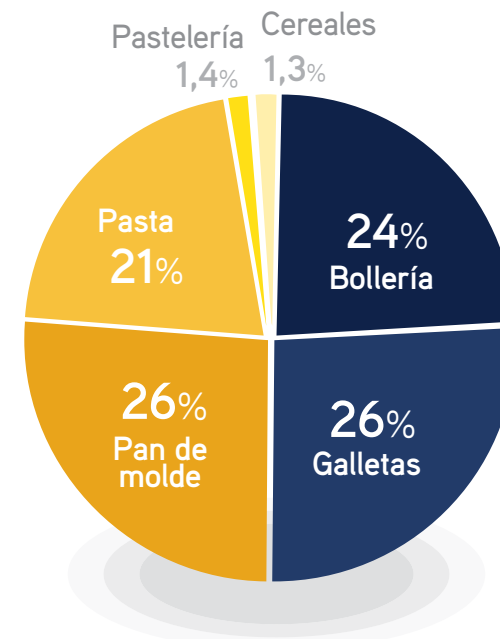
1.4 | NUESTROS NEGOCIOS

En 2013 se ha alcanzado un volumen de venta de 330.000 toneladas y una cifra de negocio de 565 millones de euros

Ventas (€) por negocio en 2013



Producción (tm) por negocio en 2013



1.4.1 | GALLETAS

PRINCIPALES MAGNITUDES DEL NEGOCIO

FÁBRICAS
Venta de Baños 1 y 2,
Toro, Aguilar
3 y Jaén

PERSONAS
990

PRODUCCIÓN
85.000 Tm
(2º fabricante nacional)

FACTURACIÓN
157 M€

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y ACTUACIONES RELEVANTES

- ▶ Crece el mercado de galletas en volumen y ventas, fundamentalmente de referencias básicas y saludables. Se incrementa la demanda de formatos de venta 'para llevar' del segmento infantil. Se lanzan nuevos productos para cubrir estas demandas.
- ▶ Reorganización del equipo de galletas para ser más eficientes y facilitar la coordinación con el departamento de Prescripción de Mercadona.
- ▶ Se firma el convenio colectivo de la fábrica de Jaén y la línea de minitortitas se acredita como Centro Especial de Empleo. Se celebran elecciones sindicales en la fábrica de Aguilar.

PRINCIPALES INVERSIONES

- ▶ Este año destaca la puesta en marcha de la línea 15 de galletas en Toro, que ha supuesto una inversión de 13 millones de euros.
- ▶ Se han puesto en marcha dos líneas, con molinos para trocear galleta a distintos micrajes. Una de estas líneas se ha puesto en marcha en Toro, para galletas con gluten, y otra en Aguilar, para galletas sin gluten.
- ▶ Se ha finalizado la estación depuradora de aguas residuales de Toro.

EFICIENCIA PRODUCTIVA

- ▶ La nueva línea de galletas de Toro permite producir una variada gama de productos de alto valor añadido.
- ▶ Se han realizado inversiones recurrentes en todas las plantas para mejorar su eficiencia productiva y adecuarlas a la fabricación de los nuevos formatos de galleta y nuevos productos.
- ▶ Destaca el incremento en la producción de Galletas Rebuenas y Digestive.

INNOVACIÓN

» Dos de los productos del Negocio de Galletas, las Tortitas de Avena y Arroz y las Cookies Bran Flakes Hacendado, aparecen en la segunda y sexta posición, respectivamente, del ranking de las diez mejores innovaciones de 2012, publicado este año por Kantar Worldpanel.

» A destacar este año la Galleta Digestive, con alto contenido en fibra (23%) y fabricada con aceite de girasol alto oléico; las Animadas, galleta infantil con vitaminas (A, B1, B2, B3, B6, D), fabricada con aceite de girasol alto oléico y sales de hierro y calcio, y la modificación de la receta de la María Sin Gluten que consigue una textura más crujiente.

NUEVOS PRODUCTOS. LANZAMIENTOS



María Clásica
(nueva receta)



María sin Gluten
(nueva receta)



Digestive
23% Fibra



Animadas



Galleta con Chocolate
Rellena de Crema



Lata Surtido
de Galletas
Especial Navidad



Tortitas de Arroz



Minitortitas de Jamón

NUEVOS PRODUCTOS. CAMBIOS DE FORMATO



Lata Surtido
de Pastas
Especial Navidad



Galletitas saladas

1.4.2 | PASTA ALIMENTICIA

PRINCIPALES
MAGNITUDES
DEL NEGOCIO

FÁBRICAS
Venta de Baños 3

PERSONAS
110

PRODUCCIÓN
69.000 Tm
(2º fabricante nacional)

FACTURACIÓN
55 M€

ANÁLISIS DE
SITUACIÓN Y
ACTUACIONES
RELEVANTES

» Se produce un crecimiento del mercado superior al esperado, con un aumento significativo del consumo de la pasta simple y disminución del resto de referencias.

» Los retos del negocio son mejorar su rentabilidad para los clientes y para Grupo Siro, así como asegurar un servicio excelente a todos los clientes.

PRINCIPALES
INVERSIONES

» Las inversiones, más de 400.000 euros, se han destinado al mantenimiento de las instalaciones, maquinaria y equipamiento, garantizar la calidad y seguridad alimentaria, el cuidado del medio ambiente y la mejora continua.

EFICIENCIA PRODUCTIVA

Se mejora el indicador OEE (productividad, paradas por avería, mermas y horas de mano de obra directa), lo que revierte en una mejora de la percepción del cliente y de los resultados clave del negocio.

INNOVACIÓN

Se han desarrollado nuevos formatos de macarrón grande (Tortiglioni) y espirales grandes (Spirali) para la marca Hacendado, que se pondrán a la venta durante el próximo año.

NUEVOS PRODUCTOS. CAMBIOS DE FORMATO



Nidos al Huevo Hacendado
500 g



Macarrón Hacendado
500 g



Galets Hacendado
500 g



Nidos con Espinacas Hacendado
500 g

1.4.3 | PAN DE MOLDE

PRINCIPALES MAGNITUDES DEL NEGOCIO

FÁBRICAS

Paterna, Aguilar 2 y Antequera

PERSONAS

576

PRODUCCIÓN

85.000 Tm
(1º fabricante nacional)

FACTURACIÓN

115 M€

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y ACTUACIONES RELEVANTES

Grupo Siro es el primer fabricante nacional de pan de molde y, para mantener esta posición de liderazgo, es necesario mejorar la rentabilidad del negocio con nuevas estrategias y tecnologías de fabricación y ofrecer al mercado productos innovadores, cada vez más competitivos y con la máxima calidad.

Hay varios colaboradores en puestos clave con edades cercanas a la de jubilación, por lo que se han iniciado planes de sucesión en varias áreas del negocio.

PRINCIPALES INVERSIONES

El pago de las inversiones realizadas en los años anteriores, principalmente en la línea de pan sin corteza de Antequera, ha superado los siete millones de euros.

EFICIENCIA PRODUCTIVA

Se han establecido protocolos de actuación entre los proveedores de harina y las plantas de producción que aseguren la consistencia de la harina para garantizar la calidad del producto final y la reducción de los costes de producción. Los resultados de esta colaboración se hacen palpables en la planta de Paterna, donde se ha conseguido tener un año récord en costes de producción por reducción de mermas y no conformidades de calidad de producto, así como en el control del proceso durante los cambios de campaña de trigos en el resto de plantas.

INNOVACIÓN

Lanzamiento de 8 Minibocatas, así como de referencias de pan con especiales características nutricionales como son el Pan Sin Gluten y Sin Lactosa y el Pan Sin Corteza Multicereales con Alto Contenido en Fibra, todos ellos, marca Hacendado.

NUEVOS PRODUCTOS. LANZAMIENTOS



Minibocatas



Pan sin Gluten
y sin Lactosa



Pan sin Corteza
Multicereales

EFICIENCIA
PRODUCTIVA

Mejoras consolidadas de 2,5 puntos en OEE, en la normalización de los procesos productivos y en las recetas y calidad percibida de los productos.

INNOVACIÓN

Lanzamiento de nuevos productos y cambios de envases de otros para asegurar que el producto llega al consumidor en óptimas condiciones.

1.4.4 | PASTELERÍA

PRINCIPALES
MAGNITUDES
DEL NEGOCIO

FÁBRICAS
Montblanc

PERSONAS
130

PRODUCCIÓN
4.200 Tm
(1er fabricante nacional)

FACTURACIÓN
23 M€

ANÁLISIS DE
SITUACIÓN Y
ACTUACIONES
RELEVANTES

La categoría de pastelería está condicionada por la situación económica en dos sentidos: en negativo, sus productos no son de primera necesidad y, por tanto, las ventas se contraen; y en positivo, se aumenta el consumo en casa. Globalmente, decrece en volumen el mercado de la pastelería congelada, pero Mercadona gana cuota con respecto a 2012 en esta categoría.

Para alcanzar la capacidad productiva durante la etapa de campañas se ha adaptado el modelo organizativo, de dos a tres turnos

PRINCIPALES
INVERSIONES

Inversión de 325.000€ en la instalación tecnológica de montaje en continuo que optimiza el proceso y garantiza un producto más homogéneo. El resto de inversiones, que alcanzan los 334.000€, se han dirigido principalmente a la adecuación del agua de proceso para aumentar la calidad de los productos y a la mejora de los puestos de trabajo.

NUEVOS PRODUCTOS. LANZAMIENTOS



Milhojas
con Nata



Tarta
Cerdito



Tarta
Halloween
en Ambiente

NUEVOS PRODUCTOS. MODIFICACIONES EN LA RECETA O CAMBIOS DE FORMATO



Tarta Día del Padre
(cambio de envase
y cobertura)



Tarta Día de la Madre
(cambio de envase)

1.4.5 | BOLLERÍA

PRINCIPALES MAGNITUDES DEL NEGOCIO

FÁBRICAS

El Espinar 1, Navarrés,
Venta de Baños 2,
Medina del Campo
y Briviesca

PERSONAS

1.505

PRODUCCIÓN

80.000 Tm
(2º fabricante nacional)

FACTURACIÓN

192 M€

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y ACTUACIONES RELEVANTES

De acuerdo con Mercadona, se han definido estrategias diferentes para la Bollería de Larga Vida, Bollería de Horno y Surtido Dulce. En Bollería de Larga Vida, una categoría de productos muy competitiva y con mucha presión en el precio de venta al público, se ha seguido una estrategia de optimización del lineal y de mejora de la eficiencia en toda la cadena productiva hasta el consumidor. También se han puesto en marcha pruebas de nuevos productos. En Bollería de Horno, la estrategia se ha enfocado hacia el desarrollo de nuevos productos, tanto para el surtido permanente como para apoyos temporales, teniendo en cuenta los atributos y la dinámica del Horno. Por último, en Surtido Dulce, la estrategia que se ha seguido con Mercadona ha sido la rotación permanente del surtido y sorprender al consumidor con novedades.

Se firman los convenios colectivos con los comités de empresa de las fábricas de Briviesca, Medina del Campo y Navarrés.

Se han realizado inversiones por un importe de casi 12,5 millones de euros en la nueva línea de congelado de Medina del Campo y en la nueva línea de berlinas de Venta de Baños 2.

PRINCIPALES INVERSIONES

EFICIENCIA PRODUCTIVA

Se mejora en la eficiencia de los procesos y se empieza a medir el indicador OEE (productividad, paradas por avería, merma y horas MOD) en las fábricas de Medina del Campo, El Espinar y Venta de Baños 2, siendo las dos primeras las que tienen los valores superiores del conjunto de plantas del Grupo.

Se ponen en marcha las nuevas depuradoras en las fábricas de Navarrés, Medina del Campo y El Espinar.

INNOVACIÓN

Se ha desarrollado el segmento infantil con productos como el Pan de Leche con Pepitas y se ha abierto un nuevo segmento de snacking con el desarrollo de la Palmerita de Cacao.

NUEVOS PRODUCTOS DE BOLLERÍA



Tortel de Cacao
Relleno de Crema



Muffin
de Cacao



Palmerita
de Cacao



Berlina Rellena
de Cacao



Pan de Leche con
Pepitas de Chocolate



Pepito Relleno
de Cacao



Coca de Naranja



Coca de Chocolate

NUEVOS PRODUCTOS DEL SURTIDO DE DULCES HACENDADO



Biscocho
con Frutas



Rosquilla Rosa



Galleta Rellena
de Cacao

EFICIENCIA
PRODUCTIVA

Se han implantado herramientas para la gestión de la mejora (reuniones TOP5 y TOP30) y estandarización.

INNOVACIÓN

Se ha elaborado un plan de lanzamientos para la sustitución de Dailycer como proveedor de Mercadona para completar el lineal actual y desarrollar nichos de mercado. Los nuevos productos están ganando en, al menos, 8 de 10 pruebas ciegas con “Jefes enamorados”: Bolas de Cereales Recubiertas de Chocolate, Bolas de Maíz con Miel y Copos de Trigo con Chocolate, todos con 7 vitaminas y hierro; Salvado de Trigo con un 28% en fibra, 7 vitaminas y hierro; y diferentes tipos de muesli crujiente con alto contenido en fibra.

1.4.6 | CEREALES

CEREALES SUELTOS. LANZAMIENTOS



Bolas de Cereales
Recubiertas de Chocolate



Bolas de
Maíz con Miel



Copos de Trigo
con Chocolate



Cereales con
Salvado de Trigo



Muesli
con Chocolate

PRINCIPALES
MAGNITUDES
DEL NEGOCIO

FÁBRICAS
Aguilar 3, Toro

PERSONAS
96

PRODUCCIÓN
6.400 Tm
(2º fabricante nacional)

FACTURACIÓN
23 M€

ANÁLISIS DE
SITUACIÓN Y
ACTUACIONES
RELEVANTES

- El mercado de barritas está en pleno crecimiento y el de cereales está estancado.
- Se estabiliza la línea de cereales extruidos, coextruidos y mueslis, y se finaliza la instalación de la segunda línea de cereales de cocción tradicional.
- Creación de empleo en las comarcas de Aguilar y en la de Toro, por el establecimiento del 5º turno de trabajo.

PRINCIPALES
INVERSIONES

- Se ha finalizado la instalación de la segunda línea de cereales de Aguilar, donde se han invertido siete millones de euros. También se ha construido un nuevo almacén para cereales y galletas y una nueva depuradora.



Muesli con Frutos Secos



Muesli con Frutas

Nuevo formato



Minis Rellenos de Chocolate con Avellana
72 g

PRINCIPALES INVERSIONES

Se han invertido 150.000 euros en maquinaria que permite procesar y valorizar otro tipo de subproductos.

EFICIENCIA PRODUCTIVA

Se potencia la actividad del negocio, pasando de procesar 22.000 Tm en 2011 a duplicar esta cantidad en 2013 (44.000 Tm).
En este momento, las instalaciones están preparadas para procesar más de 10.000 Tm/mes de subproducto.

1.4.7 | COPRODUCTO

PRINCIPALES MAGNITUDES DEL NEGOCIO

FÁBRICAS	PERSONAS	PRODUCCIÓN	FACTURACIÓN
Venta de Baños 7	15	44.000 Tm (3 ^{er} fabricante nacional)	10 M€

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y ACTUACIONES RELEVANTES

- La puesta en marcha de planes de eficiencia en las fábricas está suponiendo que generemos menor cantidad de subproducto.
- Para el cliente consumidor, el coproducto es una buena alternativa de materia prima en la fabricación de piensos, por las propiedades que aporta a la alimentación animal.
- El reto del negocio es aumentar el volumen gestionado de subproducto, derivado tanto del propio crecimiento del Grupo como de la ampliación de proveedores terceros.



Gestión global del residuo alimenticio del proceso de fabricación, desde la recogida y transporte del subproducto hasta la fabricación del coproducto para alimentación animal



1.5 | FUNDACIÓN GRUPO SIRO

1.5.1 | OBJETIVOS Y FINES FUNDACIONALES

La Fundación Grupo Siro, que se constituyó por expreso deseo de Juan Manuel González Serna y Lucía Urbán López, pretende garantizar la continuidad de la compañía.

La actividad que actualmente desarrolla la Fundación Grupo Siro persigue ampliar las actuaciones de la compañía en beneficio de la Sociedad, a partir de sus cuatro fines fundacionales:

- Facilitar la **formación excelente** o por circunstancias excepcionales a los colaboradores de Grupo Siro y sus familiares.



Vista general de las obras de reconstrucción del Monasterio de San Pelayo, sede de la Fundación Grupo Siro.



Sede de la Fundación Grupo Siro.

- Apoyar **tratamientos médicos** excepcionales de los colaboradores del Grupo y sus familiares.
- Fomentar la **integración** de personas con riesgo de exclusión social mediante estrategias de Compromiso Social Sostenible.
- Poner en valor el entorno donde Grupo Siro desarrolla su actividad, a través de la rehabilitación, promoción y difusión del Patrimonio Histórico, Artístico y Medioambiental.

1.5.2 | FORMACIÓN

El 4 de octubre se ponen en marcha las ayudas escolares correspondientes al curso 2013-2014 para contribuir a la formación de los hijos de los colaboradores de Grupo Siro.

El 20 de noviembre se convoca la edición anual de **Becas de Excelencia Formativa 2013-2014** para apoyar los estu-

dios de los hijos de los colaboradores que han concluido su formación universitaria con calificaciones extraordinarias, que quieren seguir cursando estudios de grado superior (máster, doctorados, estudios propios y cursos de especialización) y necesitan apoyo económico para poder acceder a ellos.

1.5.3 | INTEGRACIÓN DE COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL



Juan Manuel González Serna con el equipo de Fundación ONCE.

El 7 de noviembre, Fundación ONCE, Grupo Siro y Fundación Grupo Siro renuevan el **Convenio Inserta**, un acuerdo que promueve la integración laboral de las personas con discapacidad en Grupo Siro. El Convenio permitirá que, en un plazo de tres años, el 7% de los colaboradores que se incorporen al Grupo sean personas con discapacidad. La firma se enmarca en el "Programa Por Talento", que la Fundación ONCE desarrolla a través de FSC Inserta, con la colaboración del Fondo Social Europeo.

El Convenio Inserta promueve la **integración laboral de personas con discapacidad**



1.5.4 | PATRIMONIO HISTÓRICO, ARTÍSTICO Y MEDIOAMBIENTAL

El 27 de marzo, Fundación Grupo Siro firma un acuerdo de colaboración con Fundación Las Edades del Hombre para apoyar la puesta en marcha de la exposición “Credo”, desarrollada en Arévalo (Ávila), coincidiendo con la conmemoración del 25º aniversario de Las Edades del Hombre.

La **Fundación Grupo Siro** se compromete con la recuperación del **Patrimonio Histórico, Artístico y Medioambiental**

Esta colaboración se enmarca en el compromiso de Fundación Grupo Siro con la recuperación y puesta en valor del **Patrimonio Histórico, Artístico y Medioambiental** de los entornos donde el Grupo está presente. Bajo esta premisa, este es el tercer año consecutivo que Fundación Grupo Siro apoya el proyecto de Fundación Las Edades del Hombre, colaborando anteriormente en las exposiciones “Monacatus” y “Passio” organizadas en Oña (Burgos) en 2012 y Medina del Campo y Medina de Rioseco (Valladolid) en 2011.



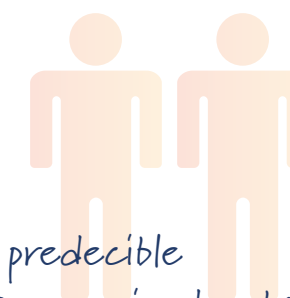
2. VALOR COMPARTIDO



El enfoque empresarial ético de Grupo Siro se basa en la generación de valor a través del **compromiso y la búsqueda continua de la excelencia**. El modelo de empresa sostenible sólo puede entenderse a través del desarrollo conjunto de la

compañía y de cada uno de sus Grupos de Interés. De acuerdo con este planteamiento, Grupo Siro busca establecer relaciones sólidas, a través de las cuales satisfacer sus necesidades y expectativas, aportando soluciones innovadoras.

2.1 | VALOR COMPARTIDO CON LOS CLIENTES

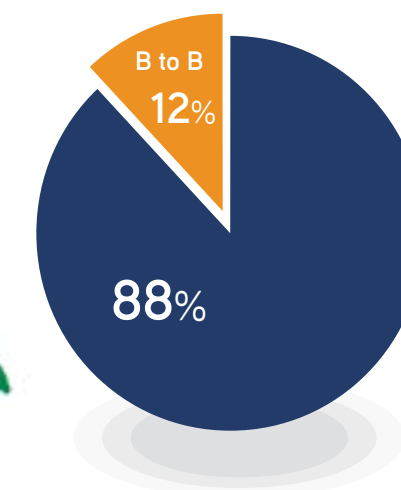


Enamorar... al cliente, con producto seguro, predecible y mejor que el competidor ...y enamorarse, conociendo, observando, escuchando e interiorizando las necesidades del cliente

2.1.1 | DATOS RELEVANTES

El **88%** de las ventas por cliente han sido de **Mercadona**

Ventas por Cliente en 2013



2.1.2 | CALIDAD TOTAL Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

El consumidor exige y merece un **producto seguro y de la máxima calidad**. En Grupo Siro el porcentaje de incidencias disminuye de forma progresiva cada año, pero la compañía considera que es necesario incrementar el ritmo de mejora para ser los mejores fabricantes del mundo y alcanzar, cuanto antes, el **cero técnico** en reclamaciones de clientes. Para ello, se han abordado

actuaciones en el proceso, con los proveedores y con los colaboradores:

- Se han actualizado e informatizado los cuestionarios de seguridad alimentaria de todas las materias primas utilizadas, ampliando información acorde con la nueva versión de la norma Internacional Food Standard (IFS).

▼ “EL PREFERIDO POR EL JEFE”



- Se han realizado auditorías a proveedores **cero** (los primeros de la cadena de valor de los materiales), según el plan anual establecido.

- Se ha desplegado una intensa labor de sensibilización del modelo **Riesgo cero** y seguridad alimentaria entre los colaboradores y proveedores del Grupo.

En este contexto cobran mayor sentido, si cabe, los diagnósticos integrados de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales y mejora continua que se han hecho sobre cada planta. Además, se ha renovado la certificación de las plantas según la nueva versión de la nor-

Este año se han abordado **actuaciones en los procesos** con los colaboradores y proveedores para alcanzar cuanto antes **el cero técnico en reclamaciones de clientes**

ma internacional IFS de seguridad alimentaria, así como la certificación ISO 14001 de gestión ambiental y se ha superado la auditoría legal de prevención de riesgos laborales de los centros con servicio de prevención propio.



Sesiones de trabajo de los equipos multidisciplinarios del proyecto 'Cruzadito'.



2.1.3 | EFICIENCIA



Línea de cereales de cocción tradicional de Aguilar de Campoo (Palencia).

En el ámbito de mejora de la capacidad productiva, este año destaca la puesta en marcha de una nueva línea de galletas en Toro y de cereales de cocción tradicional en Aguilar de Campoo. Las nuevas instalaciones permiten producir una variada gama de productos de alto valor añadido.

Asimismo, se han puesto en marcha dos líneas, con molinos para trocear galleta a distintos micrajes, en función del uso que se quiera dar al producto: incorporación en helados, productos lácteos, etc. Una de estas líneas se ha instalado en Toro, para galletas con gluten, y otra en Aguilar, para galletas sin gluten.

Además, Grupo Siro ha iniciado el rediseño de sus procesos productivos y se han fijado objetivos de me-

Destaca la puesta en marcha de una **nueva línea de galletas en Toro** y de **cereales en Aguilar de Campoo**

jora basados en el OEE (Overall Equipment Effectiveness o Eficiencia General de los Equipos), un indicador que engloba los tres parámetros fundamentales de la producción industrial: la disponibilidad, el rendimiento y la calidad.

2.1.4 | INNOVACIÓN

La innovación, junto con la eficiencia, son los dos motores del modelo de negocio de Grupo Siro que permiten aportar soluciones que añadan valor al consumidor y garanticen el desarrollo sostenible de la compañía.

Grupo Siro cuenta con su propio centro de I+D+i, **I+Dea**, referente en el desarrollo e innovación de productos y procesos, y en sus aplicaciones industriales, en el sector agroalimentario.

En I+dea, la 'fábrica de ideas' de Grupo Siro, desarrollan su actividad 72 colaboradores entre investigadores, inge-

nieros y técnicos, que han puesto durante 2013 casi un centenar de productos en el mercado. Uno de sus objetivos es desarrollar productos más saludables, que sean sabrosos y al mejor precio posible. Continuamente se invierte en investigación, desarrollo e innovación para tratar de ajustar el producto a las expectativas, preferencias y necesidades del consumidor; en concreto, en 2013 se han destinado 12 millones de euros.



LANZAMIENTOS RELEVANTES 2013

GALLETAS

- › Tortitas de Avena
- › Cookies Bran Flakes
- › Animadas

CEREALES

- › Barrita de Arándanos
- › Gama de Mueslis

PAN DE MOLDE

- › Pan sin Gluten

PASTELERÍA

- › Milhojas de Nata
- › Tarta Cerdito

BOLLERÍA

- › Berlinas Multifrutas
- › Rosquilla Rosa
- › Muffins de Cacao

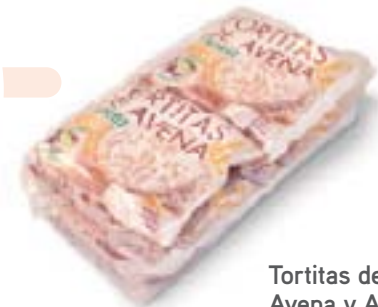
La publicación especializada Kantar Worldpanel ha incluido las Tortitas de Avena y Arroz y las Cookies Bran Flakes, fabricadas para Mercadona, en la 2ª y 6ª posiciones del Ranking de las 10 Mejores Innovaciones del Año, respectivamente, premiando y reconociendo así el buen hacer de Grupo Siro.

Las Tortitas de Avena y Arroz y las Cookies Bran Flakes, en el ranking de las **diez mejores innovaciones del año** del Kantar Worldpanel

PRODUCTOS CON ESPECIALES CARACTERÍSTICAS NUTRICIONALES

La compañía aborda las necesidades de los consumidores que demandan, cada vez más, productos adaptados a sus condiciones particulares, y pone la innovación al servicio de los mismos. Este es el caso del colectivo de celíacos, para los que se ha incorporado el sello sin gluten en las Tortitas de Maíz, en las Tortitas de Maíz con Chocolate y en las Tortitas de Arroz con Chocolate, nuevos lanzamientos de este año junto con el Pan Blanco 'sin Gluten' y sin Lactosa.

A partir de los planes de negocio y de las propuestas de innovación, se determinan los proyectos prioritarios de desarrollo de nuevos productos



Tortitas de Avena y Arroz



Cookies Bran Flakes



Pan blanco sin Gluten y sin Lactosa

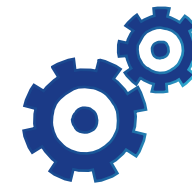


Tortitas de Arroz con Chocolate

o de modificación de los existentes. Estos proyectos se llevan a cabo por equipos multidisciplinares en el centro I+D+D de El Espinar, cuyas instalaciones están dotadas de obradores equipados para todas las tecnologías de los negocios de Grupo Siro, equipos para envejecimiento acelerado de productos, almacenes de materias primas y producto terminado a distintas tem-

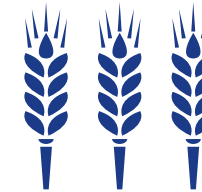
peraturas, salas de catas normalizada, salas blancas, cocinas, equipamiento para análisis de última generación y equipamiento para análisis de la interacción envase/producto, y otros.

Las principales áreas de innovación en las que se ha trabajado este año son:



TECNOLOGÍA

Tecnologías de fabricación: horneado y secado, producto coextruido, enfriado, reprocesado, envasado...



PRODUCTOS

Nuevas texturas (coberturas, rellenos, mezclas...) y nuevos conceptos de producto (finalización en el hogar, productos con fruta y vegetales). Productos más saludables: sin aditivos, sin gluten, bajos en grasa o calorías, enriquecimiento. Conocimiento de los procesos de horneado.



CIENCIA DE LA ALIMENTACIÓN

- Control de la reología de la masa.
- Coagulación y gelatinización en el horneado.
- Checking en las galletas.
- Efectos de los procesos de congelado en migas y masas.



MATERIALES

Levaduras, bacterias, enzimas, emulsionantes.

2.1.5 | CLIENTE INTERNACIONAL

En 2013 se constituye Cerealto Siro Foods para que asuma la gestión del negocio internacional de Grupo Siro.

El mismo modelo de negocio que Grupo Siro desarrolla con Mercadona en España, basado en el establecimiento de alianzas estables con sus Grupos de Interés, en la innovación, la eficiencia, la diferenciación y la excelencia, se puede desarrollar en otros lugares del mundo. Incluso para nuevas categorías de producto, con equipos locales especializados en el desarrollo de negocio, productos y servicios para los diferentes mercados internacionales.

Con estas premisas, se ha canalizado el proyecto de **internacionalización de Grupo Siro** a través de esta nueva sociedad independiente, a la que se ha dotado de identidad propia, forma jurídica, estructura organizativa y recursos diferenciados del Grupo, con el fin de garantizar el desarrollo y la satisfacción de los clientes internacionales.

La **misión de Cerealto** es contribuir a que el Grupo sea el **mejor fabricante del mundo en sus categorías**

La misión de Cerealto Siro Foods es contribuir a que el Grupo sea el mejor fabricante del mundo de aquellas categorías de alimentación que se desarrollan en torno al mundo del cereal.



Planta de Silvano d'Orba (Italia).

El año comenzó con la adquisición, por parte de Cerealto Siro Foods a Danone a través de la sociedad Nutriceal Foods, de la planta de cereales para alimentación infantil en Benavente (Portugal). En octubre se cerró un acuerdo para integrar en su gestión una fábrica de pasta en Italia, en la localidad de Silvano d'Orba (Pastificio Mediterranea), lo que va a permitir a Cerealto Siro Foods, a través de sus clientes estratégicos, ofrecer pasta "made in Italy" a aquellos consumidores que valoren la calidad de la pasta italiana.

Cerealto Siro Foods ha abierto este año una **nueva sede en Bolonia** (Italia) que se suma a las que ya tenía en Madrid, Chilworth (Reino Unido), San Antonio (Estados Unidos) y Sintra (Portugal). Su actividad comercial se organiza ahora en ocho zonas diferenciadas en el mundo.

Los resultados de este primer ejercicio han sido muy satisfactorios para la compañía y para el conjunto de las 180 personas que la componen. Cerealto Siro Foods ha alcanzado una facturación de 43,9 millones de euros y un EBITDA de 4,2 millones.

Cerealto Siro Foods combina la ilusión y el empuje que acompañan al nacimiento de un nuevo proyecto empresarial, con la madurez y la experiencia de una compañía sólidamente establecida, con quien comparte misión, visión, valores, políticas y compromisos con los diferentes Grupos de Interés y una misma estrategia en el modelo de desarrollo de negocio con sus clientes.



Planta de Benavente (Portugal).

Cerealto Siro Foods es una sociedad con **identidad propia**, creada para ejecutar el **desarrollo internacional** de manera independiente



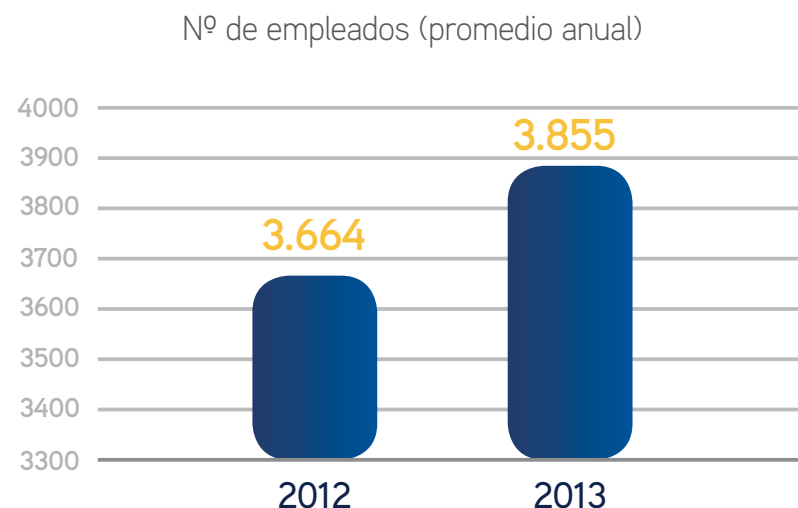
2.2 | VALOR COMPARTIDO CON LAS PERSONAS



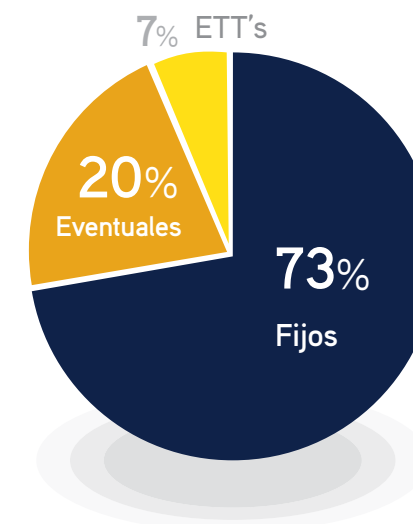
Siro y yo... Integra los valores corporativos, la misión, la visión, los comportamientos y la forma de ser deseada.

Siro y yo conecta las estrategias y objetivos de la compañía con cada una de las personas que forman parte de Grupo Siro y servirá de palanca para todas las acciones y comunicaciones que se realicen.

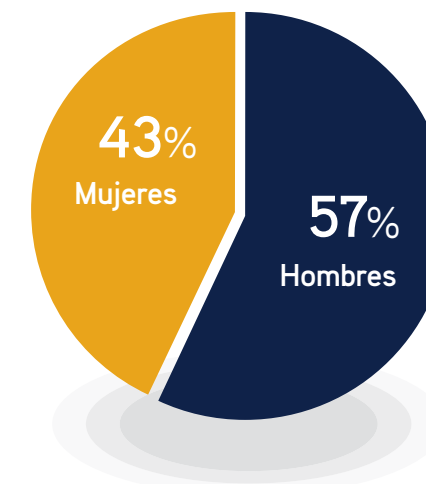
2.2.1 | DATOS RELEVANTES



Distribución por modalidad de contratación



Distribución por sexo



2.2.2 | LAS PERSONAS PARA GRUPO SIRO

Grupo Siro está formado por personas y son estas las que cada día satisfacen a los clientes en función de sus necesidades. Las personas piensan, sienten y desempeñan diferentes roles en la vida y, por ello, desde la compañía se fomenta un modelo de relación basado en "tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran".

En 2013 se ha redefinido el **Plan Estratégico de Personas 2014-2018**, para adaptarlo a la nueva realidad del Grupo y ofrecer la oportunidad a las personas de crecer al mismo ritmo. Se centra en los siguientes ejes estratégicos:

Actuaciones orientadas a la definición y puesta en marcha de la estructura organizativa y los procesos o herramientas.

El Plan Estratégico de Personas ofrece la **oportunidad de crecer** al mismo ritmo que la compañía

Actuaciones que incluyen comportamientos, reconocimiento/recompensas y evaluación.

Además, se han identificado cinco objetivos estratégicos que delimitan las líneas de acción: empleo de más calidad, desarrollo de la cadena de mando, equipo motivado y con el modelo interiorizado, gestión integral de personas y accidentes cero.

CAMBIO CULTURAL

1

Empleo de más calidad

2

Desarrollo de la cadena de mando

3

Equipo motivado y con el modelo interiorizado

4

Gestión integral de personas

5

Accidentes cero

La definición de estos cinco objetivos estratégicos se orienta hacia la implantación del **Modelo de Cambio Cultural en el área de Personas**, con el objetivo principal de 'Reforzar el estilo de Liderazgo de Grupo Siro al servicio de una mayor eficiencia y de las necesidades de nuestros clientes'.

pal de 'Reforzar el estilo de Liderazgo de Grupo Siro al servicio de una mayor eficiencia y de las necesidades de nuestros clientes'.

2.2.3 | RELACIONES LABORALES

ABSENTISMO

Se ha conseguido **reducir la cifra de absentismo acumulado anual** desde que se registra este indicador

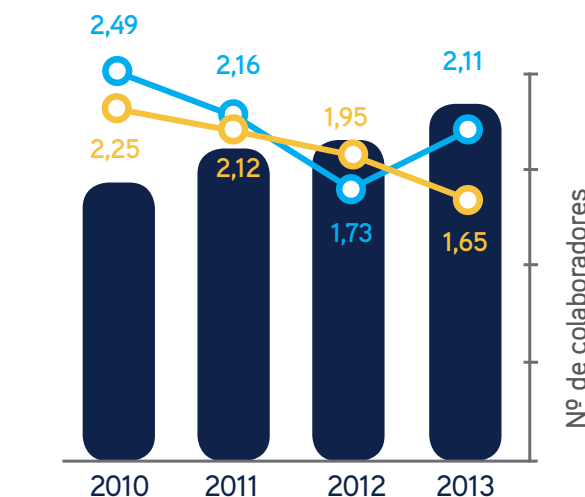
PROCESOS EFICIENTES QUE GARANTICEN LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

Con el objetivo principal de concienciar para evitar accidentes, se han diseñado formaciones y acciones de sensibilización y reconocimiento. Ha destacado especialmente la formación sobre "**Sensibilización en Calidad: Seguridad Alimentaria, Riesgo Cero**", que se hizo en todas las plantas y de la que se ha consolidado un feedback muy relevante para la mejora en este aspecto.

Además, para reducir los índices de frecuencia y de gravedad, se ha procedido a clasificar y tipificar los accidentes laborales para identificar las causas y establecer soluciones específicas que los reduzcan.

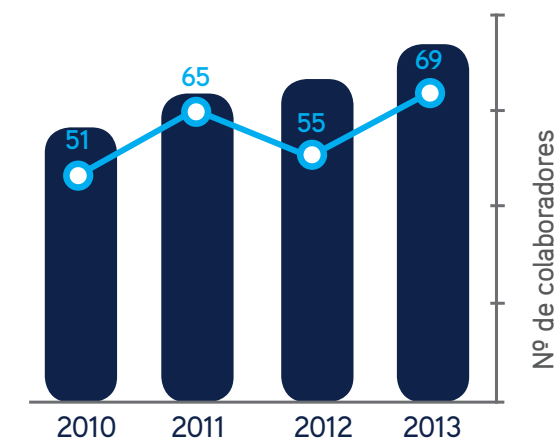
Este año destacan positivamente la **Fábrica de Pastelería de Montblanc** y el **Almacén Automático de Venta de Baños**, donde no se ha producido ningún accidente

Índice de frecuencia de accidentes



Nº de colaboradores ■ IF objetivo — IF real —

Índice de gravedad de accidentes



Nº de colaboradores ■ IF real —

CONVENIOS

El establecimiento de **marcos estables de trabajo** permite consolidar equipos cada día más comprometidos y eficientes, capaces de contribuir a la mejora de la sostenibilidad de Grupo Siro.

En 2013 continúan vigentes los convenios colectivos de Briviesca (2011-2015) y Medina del Campo (2012-2016). Se ha firmado el primer convenio entre el Grupo y el comité de empresa de Jaén (vigente hasta 2017), se han alcanzado importantes acuerdos de flexibilidad en Navarrés y Briviesca para adaptar ambas plantas a sus necesidades reales y se han puesto en marcha nuevos turnos

Grupo Siro establece **marcos estables de trabajo** para conseguir **equipos más comprometidos y eficientes**

de fin de semana y noche en las plantas de VB1, Aguilar y Montblanc, con el propósito de garantizar las necesidades de los clientes.



Representantes del comité de empresa de la fábrica de bollería de Briviesca (21 de enero).



Representantes del comité de empresa de la fábrica de bollería de Medina del Campo (27 de marzo).



Representantes del comité de empresa de la fábrica de galletas de Jaén (30 de octubre).



Representantes del comité de empresa de la fábrica de bollería de Navarrés (28 de noviembre).

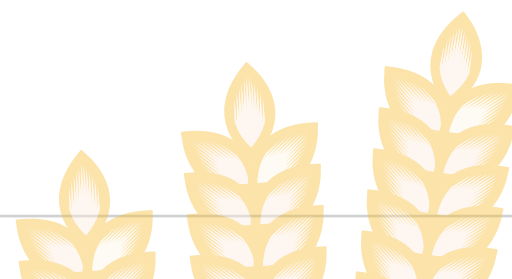
2.2.4 | DESARROLLO Y MEJORA DE LA CAPTACIÓN DEL TALENTO

PLAN DE MEJORA DE LA CAPTACIÓN DEL TALENTO

Con el fin de garantizar que Grupo Siro cuente con los mejores profesionales que cubran, de forma eficiente, las necesidades reales de cada área/negocio, se pone en marcha el **Plan de Mejora de la Captación del Talento**.

Con este plan se conseguirá que el sistema de selección sea homogéneo y con criterios definidos y comunes, estandarizando los procesos de incorporación de personas, así como la gestión de las candidaturas que están interesadas en formar parte del Grupo.

Se ha diseñado un Plan de Incorporación que asegurará la correcta acogida de los nuevos colaboradores. La formación se divide en obligatoria y recomendada. Está estructurada en base a los cinco Grupos de Interés: Clientes, Personas, Proveedores, Sociedad y Capital, incluyendo un registro para que el colaborador incorporado pueda detectar las necesidades de estos Grupos de Interés a cubrir en el desempeño de su puesto.



SISTEMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este año se ha redefinido el Marco de Competencias, además de definir el **Modelo de Liderazgo** y conforme a él, se ha revisado el Sistema de Gestión del Desempeño,

haciendo especial hincapié en las aportaciones de evidencias que respalden los resultados y aseguren la objetividad del sistema.

PLANES DE CARRERA/PROGRESO/FORMACIÓN:

Con el propósito de capacitar a la compañía para la consecución de los objetivos estratégicos se ofrecen oportunidades de crecimiento a los colaboradores a través de **promociones internas**; así, 43 personas han sido promocionadas en 2013. También se trabaja en la detección de talento y orientación del crecimiento profesional y personal. En paralelo, se han diseñado planes de progreso en las evaluaciones anuales, a fin de salvar las áreas de mejora competenciales y de desempeño que se puedan detectar, facilitando acciones, experiencias o formaciones que refuercen la cobertura de esas oportunidades de mejora.

Se han impartido **167.600 horas de formación**, que suponen una media de **43,5 horas por colaborador**

Ejemplos concretos del plan son la finalización en 2013 de la primera edición del **Máster en Habilidades Directivas** y la puesta en marcha de la primera edición del **Máster en Gestión Empresarial**. Las Direcciones

Generales, así como el resto de Direcciones, se han implicado activamente en la elaboración, seguimiento e impartición de las clases reforzando de esta forma el compromiso compartido del Grupo.



2.2.5 | COMUNICACIÓN INTERNA

Durante este año, la Comunicación Interna ha pasado a ser competencia del área de Personas, se han revisado las herra-

mientas existentes y se ha elaborado un **Plan Estratégico de Comunicación Interna**.



Mandos intermedios de Grupo Siro, en el Centro de Congresos de la Feria de Valladolid (13 de febrero).

PROCESOS EFICIENTES QUE GARANTICEN LA SEGURIDAD EN LOS PRODUCTOS

A lo largo de 2013, a través de Equipos de Mejora, se ha canalizado la aplicación de diferentes herramientas Lean, de forma sistemática en todas las plantas del Grupo. La **metodología Lean** incluye parámetros de mejora cualitativos y cuantitativos, con objetivos medibles sobre los que se hace un seguimiento periódico. Se ha formado a todos los colaboradores y se han obtenido resultados efectivos, principalmente en las fábricas que más tiempo llevan trabajando con las herramientas Lean.



Formación de 5S en Navarrés.



Lean College en Aguilar.



Taller de diseño del estado futuro en Paterna.

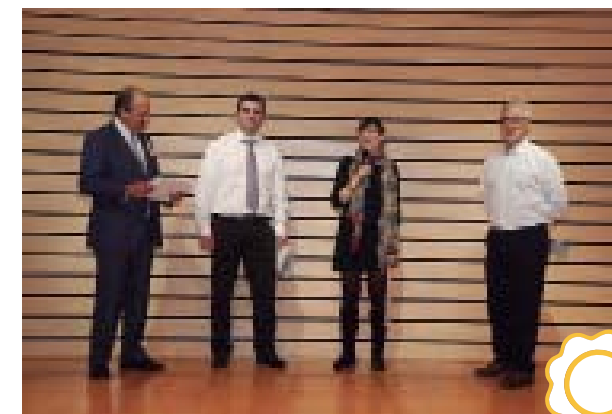


Juego de simulación práctica para introducir los conceptos básicos de Lean en Toro.

RECONOCIMIENTO: SIRO Y YO, MEJORANDO JUNTOS

Se redefine el sistema de reconocimiento para incluir el trabajo bien hecho para los distintos niveles, fomentando la participación e implicación de las personas. En la **Reunión**

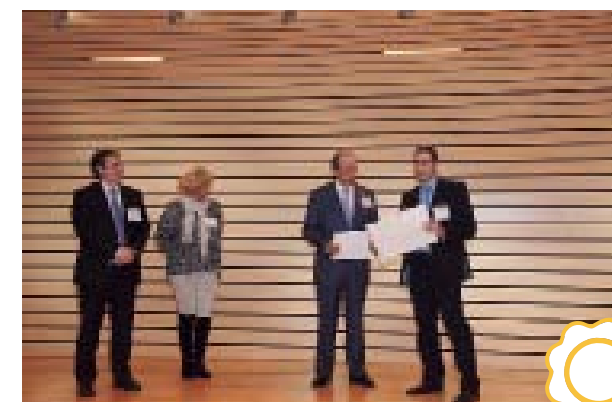
Anual de Estrategia tiene especial relevancia el acto de reconocimiento, por parte del presidente de Grupo Siro, de las tres aportaciones de mejora más eficientes e innovadoras:



Fernando Martínez, Laura Mediavilla, Rubén González y Carlos Fernández, colaboradores de la planta de cereales de Aguilar, por conseguir un proceso eficiente en el que se aprovechan los residuos generados y se mejora el producto final.



Juan Ignacio Serrano, colaborador de la fábrica de bollería de Medina del Campo, por aprovechar piezas de equipos en desuso y conseguir fabricar una instalación nueva y fiable.



Valeriano Ortega, colaborador de la fábrica de galletas de Jaén, por conseguir engrasar las máquinas extrusoras sin tener que pararlas. Consigue alargar la vida útil de los componentes mecánicos mediante la incorporación de manguitos en las boquillas de engrase de las extrusoras.

2.3 | VALOR COMPARTIDO CON LOS PROVEEDORES

Estar más cerca de la tierra a través de los proveedores, con estrategias específicas por familias de compras y con criterios comunes para fijar los objetivos de compra

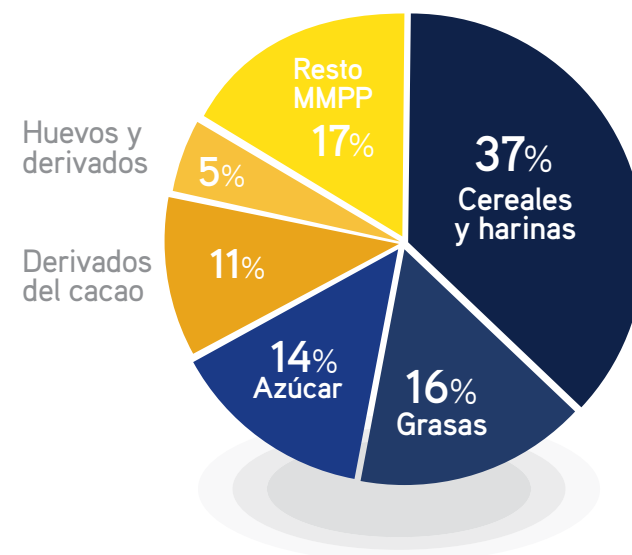
2.3.1 | DATOS RELEVANTES

Las principales materias primas que consume Grupo Siro son cereales y harinas, azúcar y grasas. El consumo total de azúcar alcanzó este año 44.000 toneladas y el de cereales 241.000 toneladas. Esta última cifra convierte a Grupo Siro en el principal consumidor de cereales en España.

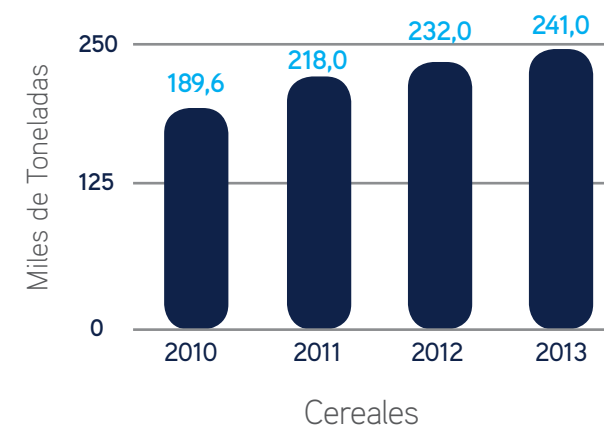
En 2013 se han hecho compras de **materias primas** por un importe de **243 millones de euros** y las de **envases y embalajes** han alcanzado los **53 millones de euros**

MATERIAS PRIMAS

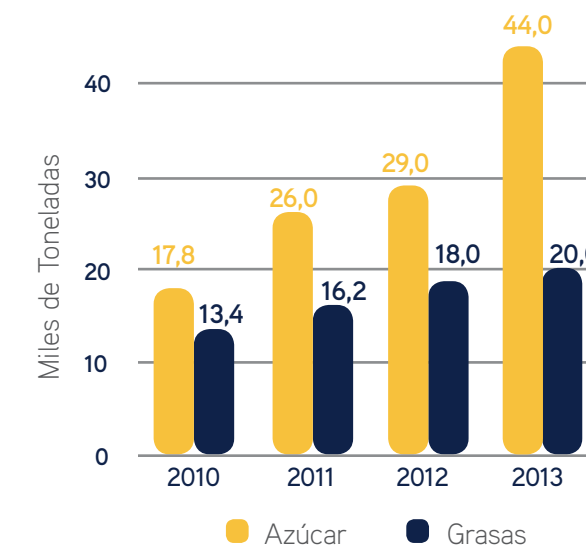
Distribución de compras



Compra de Cereales

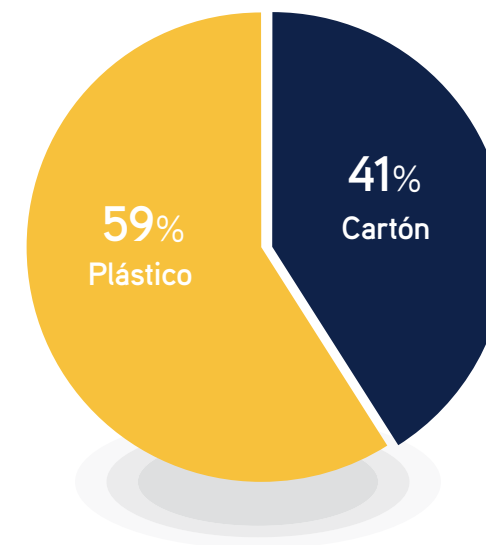


Compra de Azúcar y Grasas



ENVASES Y EMBALAJES

Distribución de compras



El **59%** de los **envases y embalajes** comprados son de **plástico** (film neutro, film impreso, bolsas de pan y bandejas)

2.3.2 | DESARROLLO DE LA CADENA AGROALIMENTARIA SOSTENIBLE

Grupo Siro, en línea con la estrategia compartida con Mercadona para conseguir una **cadena agroalimentaria sostenible**, tiene en marcha varios proyectos.

PROYECTO HORMIGA

Este proyecto es fruto de un acuerdo de colaboración entre Grupo Siro y DHL, la compañía logística que recoge los materiales de los proveedores del Grupo y los transporta hasta las

fábricas. El objetivo del proyecto es **optimizar estos traslados**, ahorrando costes, reduciendo stocks y disminuyendo el impacto medioambiental.

PROYECTO TRIGOS

En el marco de la estrategia con proveedores “Más cerca de la tierra”, Grupo Siro promueve **alianzas estables** con productores de trigo y harina, que aseguren un futuro sostenible a todos los eslabones de la cadena de valor. En esta línea, establece acuerdos con diversos agentes participantes en la misma, para la producción de trigos de fuerza, con unas condiciones de calidad adecuadas a sus necesidades para la producción.

Ser **agricultores en primera persona** permitirá a Grupo Siro **adquirir conocimiento** de las variables que afectan al inicio de la **cadena agroalimentaria** y alinear fuerzas con su primer eslabón



Entrada a la finca Los Alfoces.
Provincia de Palencia.

Tras un intenso trabajo de divulgación del proyecto a los agentes protagonistas de la cadena para garantizar la calidad del producto final y la eficiencia del proceso, en 2013 se recoge la tercera cosecha industrial.

De forma complementaria y simultánea, en I+Dea se re- fuerza este proyecto mediante la realización de pruebas de desarrollo de nuevos productos con las **sémolas y harinas cosechadas**, la identificación y caracterización de los atributos de calidad de pan y los métodos de evaluación que Grupo Siro necesita.

A lo largo de 2013, Grupo Siro da nuevos pasos para el desarrollo de la cadena agroalimentaria sostenible y, en el mes de octubre, comienza la explotación de Los Alfoces, 800 hectáreas situadas en Cevico Navero, Antigüedad, Baltanás y Villaconancio, en las que siembra cereal. **Ser agricultores en primera persona** permitirá a Grupo Siro adquirir el conocimiento de las variables que afectan al inicio de la cadena agroalimentaria y alinear fuerzas con su primer eslabón.

Con este proyecto, Grupo Siro quiere demostrar que es posible el trabajo conjunto de todos en el desarrollo de una cadena agroalimentaria sostenible, eficiente y rentable; una cadena agroalimentaria en la que, todo el que aporte valor, gane.

Y, para conseguirlo, se propone trabajar la tierra aplicando su experiencia como fabricante, con los mismos criterios que presiden toda su actividad: eficiencia, innovación, rendimiento y productividad.

Sin duda, se trata de un ambicioso proyecto con el que Grupo Siro pretende inspirar un **cambio de mentalidad en la agroindustria tradicional** de nuestro país y crear un modelo, centrado en la transformación de cereales y alineado con la estrategia de Mercadona.

2.3.3 | GRUPO SIRO Y SUS PROVEEDORES

El 14 de febrero, Grupo Siro celebró la **V Reunión Anual de Proveedores** a la que asistieron más de 180 representantes de 115 empresas proveedoras.



Reunión anual con proveedores, en el Centro de Congresos de la Feria de Valladolid (14 de febrero).

Se exigió a los proveedores absoluto rigor en el cumplimiento del compromiso compartido con la **calidad y seguridad alimentaria**. Este es el primero de los principios de la regla de oro que han de asumir todos los eslabones de la cadena agroalimentaria, que implica:

- 1º | Asegurar la seguridad alimentaria y financiera
- 2º | Garantizar la calidad
- 3º | Ofrecer servicio eficiente
- 4º | Ser competitivo en precio
- 5º | Generar beneficio mutuo



Además, Grupo Siro pidió a sus proveedores propuestas de mejora para evitar incidencias de calidad, que hicieron llegar a sus correspondientes contactos en la Dirección del Grupo. También se insistió en la necesidad de compartir conocimiento, de mostrar sensibilidad ante la difícil situación económica y la mayor exigencia de los consumidores y, finalmente, de estar enfocados hacia un objetivo común: que el producto final que se ofrece sea “el preferido por el Jefe”.

Y para seguir mejorando la eficacia y **favorecer el intercambio de conocimiento con sus proveedores** y profundizar con ellos en la cadena de valor, Grupo Siro ha iniciado este año la reestructuración y ampliación de equipos de personas especializadas en la compra de familias de materias primas, envases y embalajes.

Finalmente, para añadir seguridad adicional sobre los materiales que se utilizan para la fabricación de produc-

Grupo Siro ha reestructurado y ampliado **equipos de personas especializados en la compra de familias de materias primas, envases y embalajes**

tos y optimizar los procesos de análisis, durante 2013 se ha revisado el **proceso de homologación de proveedores**, se ha puesto en marcha un proyecto para la actualización y control de todos los cuestionarios de seguridad alimentaria de las materias primas, y se ha realizado un total de 100 auditorías a proveedores.

2.4 | VALOR COMPARTIDO CON LA SOCIEDAD



Ser transparentes con la Sociedad y fortalecer la reputación de la compañía, aportando valor

2.4.1 | DATOS RELEVANTES

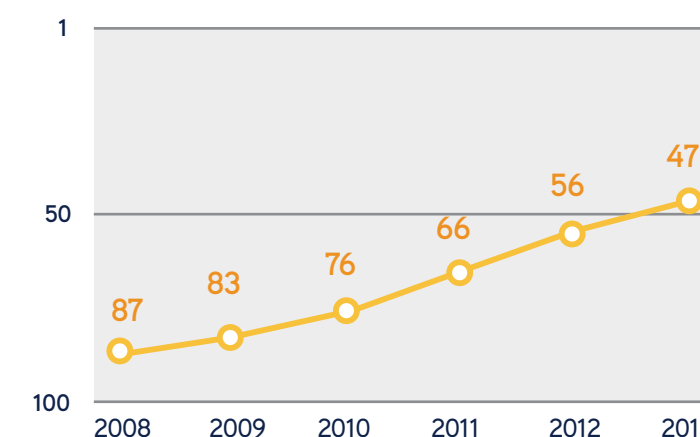
Grupo Siro ocupa este año la posición 218 en la clasificación global del Ranking 2013 de las 5.000 primeras empresas de España, publicado por Actualidad Económica con datos de facturación correspondientes a 2012.

Grupo Siro obtiene también reconocimiento a su trabajo y al Compromiso Social Sostenible que mantiene con todos sus Grupos de Interés, en varias categorías de MERCO, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa cuya metodología audita KPMG. En concreto, en MERCO Empresas, Grupo Siro ocupa la **posición 47 de las empresas con mejor reputación corporativa**, mejorando nueve posiciones en el ranking nacional respecto al año anterior; y, por sectores, mantiene el 5º puesto en alimentación.

En la categoría MERCO Empresas Más Responsables, ha mejorado cuatro puestos respecto a



Posición en el ranking
MERCO de Reputación Corporativa



2012, situándose en la posición 31 de las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo. MERCÓ Líderes, por su parte, reconoce a Juan Manuel González Serna su implicación con el Compromiso Social Sostenible, otorgándole el **puesto 62 del ranking de los 100 directivos líderes de España**. Por último, en la categoría MERCÓ Personas, Grupo Siro mantiene, en el sector de la alimentación, el **5º puesto de mejor empresa para trabajar en España** y el 36 de la clasificación general.

La adhesión de Grupo Siro al **Pacto Mundial** es un ejemplo más del **Compromiso Social Sostenible del Grupo**

La adhesión de Grupo Siro, en diciembre de 2012, al **Pacto Mundial** y a sus diez principios rectores para la defensa de los derechos humanos, las normas laborales, la protección del medio ambiente, la transparencia y la lucha contra la corrupción, representa otro ejemplo más del Compromiso Social Sostenible del Grupo.



2.4.2 | CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES EXTERNAS

En 2013, Grupo Siro ha creado una Dirección específica para la gestión de las Relaciones Externas, cuya misión es fortalecer su reputación, aportar valor a la Sociedad y contribuir a la generación de negocio siempre sobre la base del Compromiso Social Sostenible.

Desde una perspectiva transversal, se están identificando las necesidades y expectativas de cada uno de los componentes de la Sociedad que afectan o se ven afectados por la actividad del Grupo: administraciones públicas, medios

de comunicación, organizaciones empresariales, asociaciones de consumidores, universidades, centros tecnológicos e instituciones que representan a colectivos en riesgo de exclusión social.

El objetivo de esta Dirección es contribuir a establecer relaciones sólidas con todos y cada uno de estos componentes, basadas en el **diálogo y la transparencia**, en línea con la trayectoria de Compromiso Social Sostenible que Grupo Siro mantiene con todos sus Grupos de Interés.

2.4.3 | INTEGRACIÓN DE COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL

La integración de personas en riesgo de exclusión social es uno de los pilares fundamentales del Compromiso Social de Grupo Siro; Compromiso Social Sostenible y Rentable, interiorizado como oportunidad por toda la compañía y cuyo mayor exponente es la contratación directa de personas pertenecientes a este colectivo, que en 2013 representa el 14% del total de colaboradores que componen el Grupo.

Para canalizar y materializar adecuadamente estas acciones, Grupo Siro suscribe **acuerdos o convenios de colaboración** con importantes instituciones, como el Foro Inserta de Fundación Once.



2.4.4 | ACCIÓN SOCIAL Y RELACIÓN CON EL ENTORNO

En su compromiso de apoyo a los más desfavorecidos, Grupo Siro ha hecho entrega, durante 2013, de un total de **198.000 kg de producto** valorados en más de 513.000€. Se han incremen-

tado así este año un 60% las donaciones de producto a instituciones y organizaciones que trabajan para ayudar a colectivos sociales en especiales dificultades socioeconómicas.





Rueda de prensa en las instalaciones de Grupo Siro de la alcaldesa de Venta de Baños, Consolación Pablos Labajo, con motivo del Cross Internacional celebrado en esta localidad (15 de diciembre).

En los ámbitos locales en los que Grupo Siro desarrolla su actividad, ha continuado participando activamente un año más en diferentes iniciativas formativas, culturales y sociales. Entre otras, durante 2013, Grupo Siro ha colaborado a través de producto, en la Semana Medieval de Montblanc, en la Feria Renacentista de Medina del Campo y en el Cross Internacional celebrado en Venta de Baños.

Además, durante todo el año, Grupo Siro abre las puertas de buena parte de sus centros de trabajo para recibir visitas de estudiantes universitarios, consumidores y amas de casa de las distintas localidades en las que está presente.



Alumnos de la Universidad Laboral de Zamora visitan las fábricas de Venta de Baños (13 de octubre).



Alumnos de Tecnología de los Alimentos de la Universidad de León en la fábrica de pasta de Venta de Baños (15 de abril).



Alumnos de Ingeniería Técnica Agraria de Palencia visitan las fábricas de Aguilar (22 de marzo).



Miembros de la red de Prevención de Riesgos Laborales visitan la fábrica de pasta de Venta de Baños (16 de septiembre).

Grupo Siro abre sus puertas para recibir **visitas de estudiantes, consumidores y amas de casa**



Alumnos de la Escuela Internacional de Gerencia de Granada, tras su visita a la fábrica de pan de Antequera (28 de noviembre).

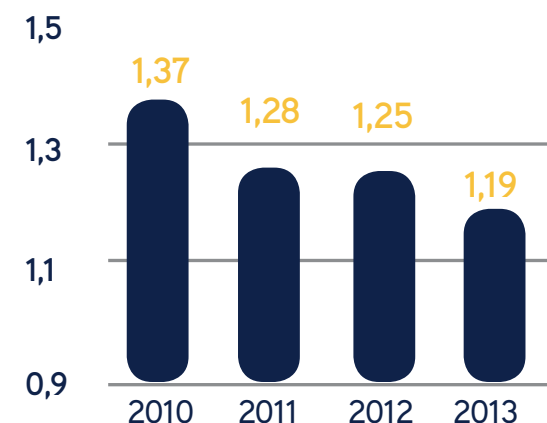
2.4.5 | COMPROMISO MEDIO AMBIENTE

CONSUMO DE RECURSOS

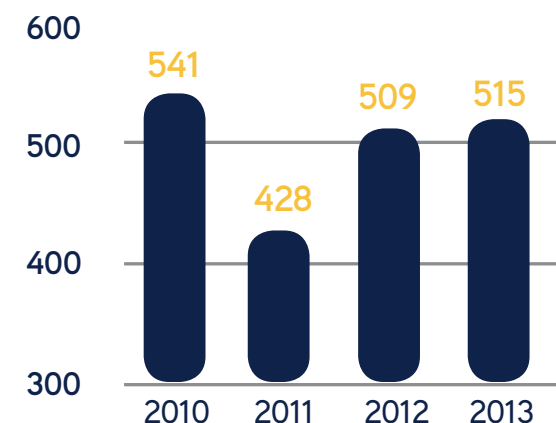
Grupo Siro está inmerso en un **Plan de Eficiencia Energética** que contempla iniciativas para reducir los consumos de agua, gas, electricidad y CO². En este sentido, como parte del compromiso con el entorno y con su Política Medioambiental, ha asumido relevantes inversiones para ser más eficientes.

Actualmente realiza **auditorías de seguimiento** en todas sus plantas, confirmando la tendencia de reducción de consumo de los últimos años. No obstante, se ha producido un incremento coyuntural en el consumo de gas debido a la puesta en marcha de nuevas líneas, que han requerido de pruebas previas a la estabilización de la producción.

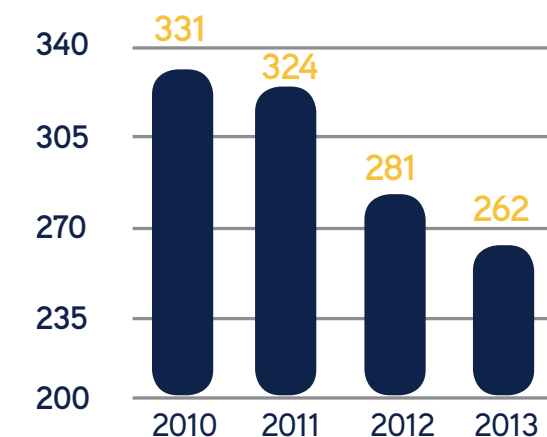
Consumo de agua global (m³/tm)



Consumo de gas global (kwh/tm)



Consumo eléctrico global (kwh/tm)



El **Plan de Eficiencia Energética** contempla iniciativas para reducir los consumos de **agua, gas, electricidad y CO²**

GESTIÓN DE RESIDUOS

En el año 2010, Grupo Siro adquirió una participación mayoritaria de **Subproductos Tuero**, empresa gestora de residuos alimenticios con más de 20 años de experiencia en el sector, pasando esta sociedad a formar parte del Grupo y creándose el Negocio de Coproducto. A partir de entonces, Grupo Siro gestiona el subproducto generado en sus distintas plantas, así como en las de otros fabricantes terceros.

El foco de la actividad es valorizar los subproductos alimenticios y convertirlos en **materia prima para**

alimentación animal, ayudando de esta forma a que la empresa generadora del subproducto cumpla la ley 22/2011, 28 de julio de residuos y suelos contaminados.

El negocio está plenamente integrado en el Compromiso Social Sostenible que preside toda la actividad de Grupo Siro, reportando un enorme valor social, medioambiental y económico, tanto para los proveedores, como para los clientes y para la cadena de valor en su conjunto.



En 2012, se amplía la planta de producción de Tuero, ubicada en el Polígono Industrial de Venta de Baños (Palencia) – VB7 lo que permite que en estos momentos las instalaciones puedan procesar más de 10.000 Tm/mes de subproducto. Actualmente, se está contemplando la posibilidad de instalar **nuevas plantas de procesado** en otras localidades para ampliar servicios a otras zonas de España.

Este año, las ventas de producto terminado han ascendido a 44.000 Tm, correspondiendo el 18% de las mismas a interproveedores de Mercadona.

En esta línea, Grupo Siro participa desde finales de 2011 en el Programa “**La alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala**”, impulsado por varias organizaciones en el seno de AECOC, con el compromiso de ganar eficiencia en toda la cadena de valor para reducir al máximo los desperdicios alimenticios. Y, con el mismo planteamiento, Grupo Siro apoya la estrategia contra el desperdicio alimentario del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, “**Más alimento, menos desperdicio**”, puesta en marcha este año.

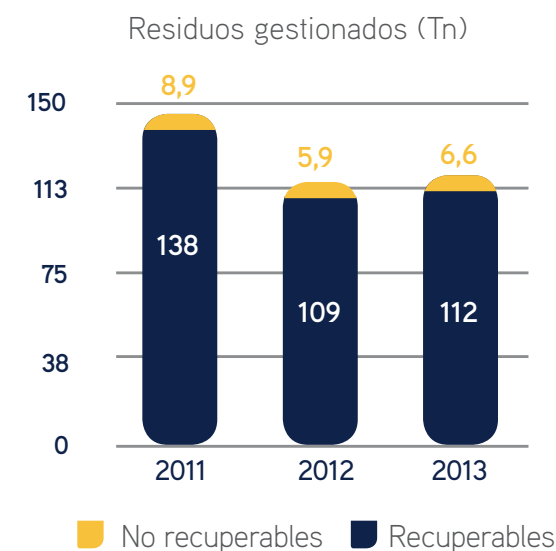


Por otra parte, desde el año pasado, se desarrolla un trabajo enfocado a la disminución de residuos y mermas desde el diseño, a través de la estrategia “**Diseña**

El negocio de gestión de residuos está plenamente integrado en el **Compromiso Social Sostenible** que preside toda la actividad de Grupo Siro



2ª fase de la construcción de la nueva depuradora de la fábrica de Toro (Zamora).



Los **cambios en envases y embalajes** han supuesto un ahorro de **4302 kg** de plástico y **5.951 kg** de cartón

para reciclar”. Este año se han realizado cambios en los envases y embalajes, principalmente de algunas referencias de galletas que, en conjunto, han supuesto un **ahorro de 4.302 kg de plástico y 5.951 kg de cartón**.

Finalmente, se han puesto en marcha las depuradoras de Navarrés, Paterna, Medina del Campo y El Espinar, y está en construcción la 2ª fase de la depuradora de Toro, que incrementará el volumen de residuos gestionados.

2.4.6 | RELACIÓN CON INSTITUCIONES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Durante todo el año, Grupo Siro mantiene contacto con diversas instituciones del ámbito agroalimentario, del mundo académico o de la esfera política, participando activamente en actos, jornadas y foros de interés; mantiene una fluida relación con los medios de comunicación y, además, organiza **visitas institucionales** en las que abre sus puertas para que representantes de

estas entidades, de la administración local, clientes comercializadores, o entidades financieras y otros organismos puedan conocer mejor la empresa, qué hace y cómo lo hace.

Algunos ejemplos de ello, a destacar en el año 2013, son los siguientes:

Participación de Juan Manuel González Serna como ponente en la edición 2013 del **Curso Líder 10** para jóvenes del Fórum Familiar de Castilla y León y alumnos de las Cátedras de Empresa Familiar de la región. El objetivo de este curso es que los jóvenes puedan conocer, de la mano de 10 destacados empresarios de la región las estrategias, los modelos de negocio y las claves del éxito de empresas que son un referente en sus respectivos sectores.



Juan Manuel González Serna, junto a los alumnos del Curso Líder 10 en las oficinas de Grupo Siro en Venta de Baños (29 de abril).



Colaboración con Foro Interalimentario para **promocionar el sector agroalimentario** en el marco del compromiso de desarrollo de la cadena agroalimentaria sostenible:

- › IV Foro Innovación y Competitividad – “Innovando en una cadena agroalimentaria sostenible”
- › Jornada “Seguridad alimentaria, mercado de trabajo e innovación”
- › IV Encuentro de la industria agroalimentaria ante los consumidores – “La cadena agroalimentaria sostenible”



Grupo Siro patrocina y participa en las jornadas “De la mesa al campo”, organizadas por El Norte de Castilla entre septiembre y octubre de 2013, junto a otros interproveedores de Mercadona como Ibersnacks, Verdifresh, Acor y Entrepinares.

Visitas Institucionales. De las 1.636 visitas acogidas en 2013 cabe destacar, el 29 de noviembre, la visita al centro de I+D+i en El Espinar de la eurodiputada Iratxe García Pérez, miembro de la Comisión de Agricultura, a quien se presenta el **Proyecto Trigos** y que clausura la IX Asamblea General del Foro Interalimentario.



Miembros del Foro Interalimentario, en el centro I+dea de El Espinar (29 de noviembre).

2.4.7 | PROMOCIÓN DE LA RSE

La promoción de la Responsabilidad Social Empresarial está presente en toda la actividad que Grupo Siro realiza, es implícita a su ADN y se materializa, una vez más, en el Compromiso Social Sostenible que mantiene con todos sus Grupos de Interés y con todos los componentes de Sociedad.

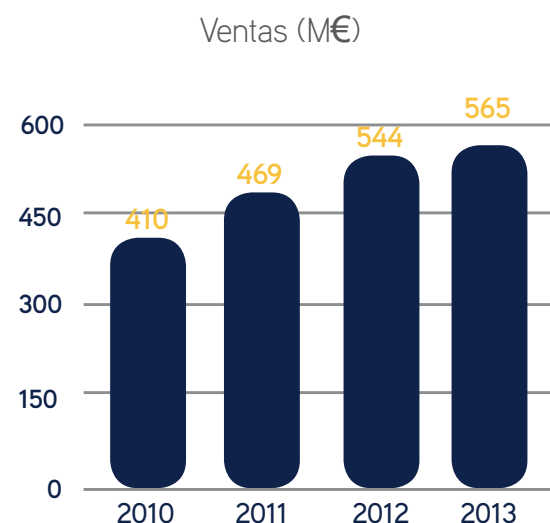
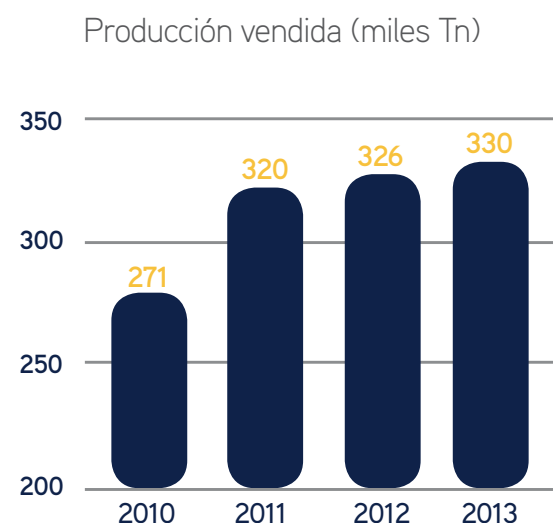
Esta generación de valor a la Sociedad, desde todas las áreas de gestión de la empresa, es canalizada por Grupo Siro mediante la participación en significativas entidades que promocionan y fomentan las **prácticas socialmente responsables**, promueven el diálogo transparente y la transferencia de buenas prácticas entre todos los actores del tejido empresarial.



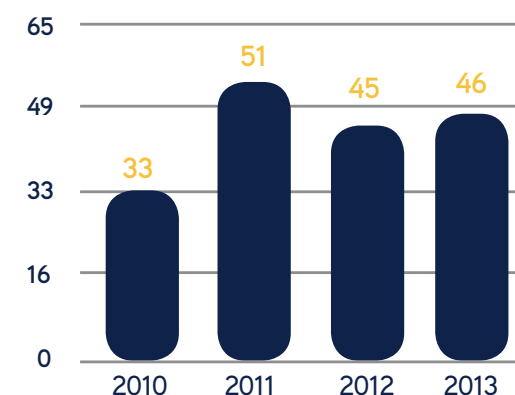
2.5 | VALOR COMPARTIDO CON EL CAPITAL

Tratar cada céntimo como si fuese tuyo, donde los colaboradores actúan como empresarios en la toma de decisiones sobre inversión, gasto, contratación, precios... pensando con la cabeza, con el máximo rigor, y a la vez, con el corazón, impulsando iniciativas de innovación, desarrollo, mejora, productos... permanentemente

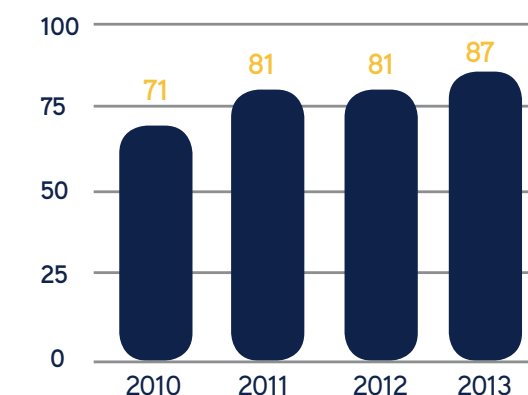
2.5.1 | DATOS RELEVANTES



Inversiones (M€)



EBITDA (M€)



2.5.2 | CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL ECONÓMICO-FINANCIERA

Una de las decisiones más relevantes del año 2013 ha sido la creación de la Dirección General Económico-Financiera de Grupo Siro que, con Loren Tapia a la cabeza y el apoyo de su equipo habitual, reporta a los órganos de gobierno de la compañía y asegura la unidad de criterio.

Esta nueva Dirección General nace con la misión de anticipar riesgos, asegurar, controlar y gestionar los recursos económico-financieros del Grupo, la fiscalidad y los sistemas, dando soporte y servicio a toda la compañía para garantizar así una gestión más eficiente del capital.

2.5.3 | SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

El 1 de marzo se dio a conocer el acuerdo para adelantar unos meses la salida de Madrigal Participaciones del capital de Grupo Siro. Esta sociedad de inversión, de la que formaban parte las seis cajas de ahorro de Castilla y León (Caja España, Caja Duero, Caja de Burgos, Caja de Ávila, Caja Segovia y Caja Círculo), accedió a la ampliación de capital que Grupo Siro realizó en junio de 2009 para poder afrontar la adquisición de las fábricas de Antequera, Briviesca y Agüimes a Sara Lee.

Por otra parte, este año se han destinado más de **46 millones de euros para el pago de las inversiones realizadas en todos los centros de Grupo Siro**. Destacan, por su cuantía, las destinadas a la nueva línea de galletas de Toro -13 millones de euros-, dos líneas de cereales de Aguilar, que suman más de 12,6 millones

de euros, inversiones en Medina del Campo y la línea de Berlinas de la fábrica multiproducto de Venta de Baños -12,5 millones de euros-, inversiones en I+D+i, así como otras inversiones en medio ambiente, eficiencia energética, seguridad alimentaria y prevención de riesgos laborales.

Se han destinado **46 millones de euros** para inversiones realizadas en todas las **plantas de Grupo Siro**



Línea de berlinas de la fábrica multiproducto de Venta de Baños.

En el nuevo Plan Estratégico de Inversiones se prevé invertir más de **200 millones de euros** en los próximos años, destinados principalmente a actividades de I+D+i, mejora de las instalaciones, eficiencia energética y nuevas líneas de producción. Para ello, la compañía dispondrá de una nueva línea de crédito otorgada por el Banco Europeo de Inversiones (BEI) de 100 millones de euros.

En el ámbito de la Gestión Global del Riesgo, este año se han actualizado los “mapas de calor” de los riesgos globales de Grupo Siro, así como los de cada

El Banco Europeo de Inversiones otorga a Grupo Siro una línea de crédito de **100 millones de euros**

punto de riesgo: procesos, personas, corporativo, cadena de suministro, sistemas y comunicaciones, financiero y área técnica. Asimismo, se ha desarrollado el Plan de Continuidad del Negocio de Pasta y de las Oficinas de Venta de Baños con el objetivo de asegurar la continuidad del negocio mediante el establecimiento de planes de contingencia e indicadores que permitan anticipar las amenazas y reducir los riesgos.



Juan Manuel González Serna estrecha la mano de Magdalena Álvarez, vicepresidenta del Banco Europeo de Inversiones.

GRUPO SIRO

2.5.4 | BALANCE ECONÓMICO

GRUPO SIRO GALLETAS SIRO Y SUS SOCIEDADES DEPENDIENTES. Balance (miles de euros)			
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
INMOVILIZADO INTANGIBLE	21.658	FONDOS PROPIOS	81.839
Fondo de Comercio de consolidación	349	Capital	6.036
Otro inmovilizado intangible	21.309	Prima de emisión	6.793
INMOVILIZADO MATERIAL	426.989	Reservas	77.969
Terrenos y construcciones	153.674	Reservas distribuibles	3.358
Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	267.026	Reservas no distribuibles	8.852
Inmovilizado en curso y anticipos	6.289	Resultados de ejercicios anteriores	-5.967
INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	13.029	Reservas en sociedades consolidadas	71.726
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	22.676	Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	8.705
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	484.352	Dividendo a cuenta	-17.664
		AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	-2.035
		Otros ajustes por cambios de valor	-2.035
		SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	19.638
		SOCIOS EXTERNOS	7
		TOTAL PATRIMONIO NETO	99.449
		PASIVO NO CORRIENTE	
		PROVISIONES A LARGO PLAZO	12.296
		DEUDAS A LARGO PLAZO	255.926
		Deudas con entidades de crédito	247.042
		Acreedores por arrendamiento financiero	2.207
		Derivados	822
		Otros pasivos financieros	5.855
		PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	18.849
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	287.070
		PASIVO CORRIENTE	
		PROVISIONES A CORTO PLAZO	3.349
		DEUDAS A CORTO PLAZO	57.321
		Deudas con entidades de crédito	38.259
		Derivados	2.085
		Acreedores por arrendamiento financiero	103
		Otros pasivos financieros	16.874
		DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS A CORTO PLAZO	22.865
		Otras deudas	22.865
		ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	91.409
		Proveedores	64.518
		Proveedores empresas del Grupo	1.127
		Otros acreedores	25.764
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	174.945
		TOTAL ACTIVO	561.464
		TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	561.464

GRUPO SIRO GALLETAS SIRO Y SUS SOCIEDADES DEPENDIENTES. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (miles de euros)			
OPERACIONES CONTINUADAS		INGRESOS FINANCIEROS	
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	565.441	De valores negociables y otros instrumentos financieros	902
Ventas	564.812	GASTOS FINANCIEROS	(15.430)
Prestaciones de servicios	628	DIFERENCIAS DE CAMBIO	(107)
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE PRODUCTO TERMINADO Y EN CURSO DE FABRICACIÓN	-9	DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACIONES DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS	(983)
TRABAJO REALIZADO POR LA EMPRESA PARA SU INMOVILIZADO	12.398	RESULTADO FINANCIERO	(15.618)
APROVISIONAMIENTOS	(312.598)	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	9.602
Consumo de mercaderías	(16.005)	Impuestos sobre beneficios	(897)
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	(290.662)	RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	8.705
Trabajos realizados por otras empresas	(5.942)	OPERACIONES INTERRUMPIDAS	
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	11	RESULTADO CONSOLIDADO EJERCICIO	8.705
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	12.503	RESULTADO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE	8.705
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	10.872	RESULTADO ATRIBUIDO A SOCIOS EXTERNOS	0
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	1.631	EBITDA	86.602
GASTOS DE PERSONAL	(112.900)		
Sueldos, salarios y asimilados	(89.246)		
Cargas sociales	(23.654)		
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	(84.970)		
Servicios exteriores	(79.243)		
Tributos	(1.135)		
Pérdidas deterioro y variación provisiones por operaciones comerciales	(451)		
Otros gastos de gestión corriente	(4.140)		
AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	(61.386)		
IMPUTACIÓN SUBVENCIONES INMOVILIZADO NO FINANCIERO Y OTRAS	6.632		
EXCESOS DE PROVISIONES	208		
DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACIONES DEL INMOVILIZADO	(99)		
Deterioros y pérdidas	4		
Resultados por enajenaciones y otros	(103)		
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	25.220		

3. INDICADORES CLAVE DE GRUPO SIRO

EFICIENCIA ECONÓMICA	DEFINICIÓN	DATO 2012	DATO 2013	GRI
Importe neto de la cifra de negocios	Ventas e ingresos por prestaciones de servicios del ejercicio	544 M€	565 M€	EC1
Aprovisionamientos	Consumos y deterioros de mercaderías, materias primas y otras materias consumibles y trabajos realizados por otras empresas	312 M€	313 M€	EC1
Resultados de explotación	Margen operativo	31 M€	25 M€	EC1
Gastos de personal	Gastos por remuneraciones a empleados	106 M€	113 M€	EC1
EBITDA	EBITDA	81 M€	87 M€	EC1
Resultado financiero	Ingresos - Gastos por financiación ajena	(12 M€)	(16 M€)	EC1
Impuesto sobre beneficios	Impuesto sobre el beneficio	(5,1 M€)	(1 M€)	EC1
Inversión I+D+i	Aportaciones económicas dedicadas a las actividades en materia de investigación, desarrollo e innovación	10 M€	12 M€	EC1
Inversión total Neta	Pagos por inversiones efectuados en el ejercicio	45 M€	46 M€	EC1
Rentabilidad	Beneficio o pérdida después de impuestos	14 M€	9 M€	EC1
Ratio de apalancamiento	Deuda neta total / EBITDA	2,70	3,31	EC1
EFICIENCIA ENERGÉTICA				
Consumo de energía	Consumo eléctrico por tonelada producida	281 kwh/tm	262 kwh/tm	EN3
	Consumo de gas por tonelada producida	509 kwh/tm	515 kwh/tm	EN3
Consumo de agua	Consumo de agua por tonelada producida	1,25 m³/tm	1,19 m³/tm	EN8
EFICIENCIA GESTIÓN DE RESIDUOS				
Generación de residuos peligrosos	Residuos peligrosos generados por cada 1000 toneladas producidas	159,8 kg/1000*tm	181,3 kg/1000*tm	EN24

Generación de residuos no peligrosos	Residuos no peligrosos generados por tonelada producida	115 kg/tm	119 kg/tm	EN22
Residuos recuperables	Residuos valorizados (plástico, cartón y subproducto) del total de residuos generados por tonelada producida	109 kg/tm	112 kg/tm	EN22
Residuos no recuperables	Residuos no valorizados (lodos y basura) del total de residuos generados por tonelada producida	5,9 kg/tm	6,6 kg/tm	EN22
Subproducto valorizado	Residuos que hayan sido transformados en coproducto por tonelada producida	104 kg/tm	107 kg/tm	EN2
CAPITAL HUMANO				
Empleados	Empleados con contrato (promedio anual)	3.664	3.855	LA2
Diversidad de género de empleados	Mujeres con contrato (promedio anual)	43%	43%	LA13
Puestos de alta dirección	Personas con contrato laboral, en puestos de alta dirección	18	13	LA1
Diversidad de género en la alta dirección	Mujeres con contrato en puestos de alta dirección	9	8	LA13
Estabilidad laboral	Empleados con contrato indefinido (promedio anual)	72%	73%	LA1
Absentismo	Promedio anual de horas perdidas por incapacidad temporal o accidentes de trabajo frente a las horas totales teóricas de trabajo	3,16%	2,83%	LA7
Rotación de empleados	Empleados que abandonan la entidad de forma voluntaria	2	1	LA2
Antigüedad laboral	Años de permanencia de los empleados en la entidad	8,48	8,59	LA1
Formación de empleados	Formación recibida por los empleados (horas por empleado)	40,5 h	43,5 h	LA10

Los indicadores clave que se recogen en esta tabla se refieren a la actividad de Grupo Siro en España de la sociedad Galletas Siro.

GRUPO SIRO

www.gruposiro.com

Polígono Industrial C/ Tren Rápido s/n
34200 Venta de Baños (Palencia) Spain
Telf. + 34 979 168 200