



MODELO DE NEGOCIO



-
- 5.1. Definición del modelo
 - 5.2 Estrategia
 - 5.3 Creación de valor: I+D+i

DEFINICIÓN DEL MODELO

El Grupo Ebro Foods es el primer grupo de alimentación español. A través de sus empresas filiales está presente en los mercados de arroz, pasta y salsas en Europa, América del Norte, África y Asia.

El Grupo tiene una cultura descentralizadora para determinadas áreas de gestión de cada negocio, con enfoque en el negocio y una estructura ligera y dinámica en la que prima la funcionalidad, la cohesión y el conocimiento del mercado por encima de personalismos. Todas las sociedades del Grupo reportan al holding Ebro Foods, S.A. cuyo principal objetivo es liderar, coordinar e impulsar el desarrollo del Grupo que encabeza y cuya estrategia se dirige a proporcionar soluciones de alimentación saludables a los consumidores que permitan la diferenciación de sus marcas basándose en la innovación y desarrollo de nuevos formatos y productos.

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

Negocio Arrocerero: incluye la producción y distribución de arroces y sus derivados y complementos culinarios. Realiza una actividad industrial y marquista con un modelo multi-marca. Su presencia se extiende por Europa, el Arco Mediterráneo, India y Tailandia a través de las sociedades del Grupo Herba y por América del Norte, América Central, Caribe y Oriente Medio a través del Grupo Riviana y su filial American Rice (ARI).

Negocio Pasta: incluye la actividad de producción y comercialización de pasta seca y fresca, salsas, sémola, sus derivados y complementos culinarios. Las sociedades que desarrollan este negocio son el Grupo New World Pasta en Norteamérica y el Grupo Panzani y Garofalo en el resto del mundo, aunque fundamentalmente en Francia e Italia respectivamente.

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

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

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

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

ESTRATEGIA

La estrategia del Grupo se dirige a ser un actor relevante en los mercados de arroz, pasta y en categorías transversales que definimos como *meal solutions*. Asimismo, son objetivos de la compañía alcanzar una posición global en un mundo altamente interrelacionado y liderar la innovación en las áreas geográficas en que estamos presentes, siendo permeables a la incorporación de productos conexos, como son las legumbres de valor añadido y los *noodles*.

Para adecuar nuestra estrategia nos apoyamos en una serie de palancas que consideramos son claves para aumentar el valor del negocio y que se reflejan en los distintos Planes Estratégicos de duración trianual:



1. Crecimiento orgánico e inorgánico en países de elevado consumo y búsqueda de posibilidades en países en desarrollo con elevado potencial de crecimiento.

- Ocupar nuevos territorios o categorías: patatas fritas, tortillas, nuevos productos frescos, nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
- Desarrollo de productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa ampliando el catálogo con nuevos formatos (vasitos maxi...), sabores (gama de vasitos y salsas), preparaciones (arroz y pasta en sartén, SOS platos...)
- Posicionamiento relevante en el ámbito de la salud a través de nuevos conceptos basados en *ancient grains*, *gluten free*, quinoa, integrales, fibra, vitaminas, minerales, etc.
- Ampliar nuestra presencia geográfica y completar nuestra matriz producto/país:
 - Búsqueda de oportunidades de negocio que permitan reelaborar nuestra oferta en áreas geográficas con un *target* específico: tamaño de mercado entre 50-100 millones de habitantes, con un *retail* desarrollado o en vías de estarlo, rentas per cápita medias-altas y una forma de hacer negocios similar a la nuestra.

- Expandir nuestra presencia a nuevos mercados (India, Oriente Medio, Europa del Este, África negra).
- Extender fórmulas de éxito a otros países en los que ya estamos presentes (frescos).

2. Diferenciación e innovación. El Grupo Ebro Foods apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:

- Investigación, innovación y desarrollo (I+D+i). A través de cuatro centros propios de Investigación, Innovación y Desarrollo y de una política de inversión que permita plasmar las nuevas ideas en realidades para nuestros clientes.
- Apuesta por marcas líderes en su segmento de actividad con un compromiso de inversión publicitaria que permita su desarrollo.

3. Baja exposición al riesgo. Los últimos años se han caracterizado por un incremento de la volatilidad de los mercados de materias primas y una aceleración de los cambios en los patrones de consumo. El Grupo Ebro hace frente a estos retos con una elevada vocación de adaptación al cambio y de permanencia. Para ello busca el equilibrio en las fuentes de ingresos recurrentes (mercados, monedas), una situación

de bajo apalancamiento financiero que permite crecer sin exposición a las tormentas financieras, nuevos canales de suministro y el establecimiento de relaciones a largo plazo con nuestros socios (clientes, proveedores, administraciones, empleados, sociedad).

CREACIÓN DE VALOR: I+D+i

El Grupo Ebro Foods siempre ha sido precursor de las nuevas tendencias de consumo y un referente internacional en la investigación y el desarrollo de productos aplicados al sector de la alimentación. Consciente de que la I+D+i es una herramienta esencial para el desarrollo de su estrategia de calidad y diferenciación, la compañía ha continuado manteniendo durante 2014 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto durante el ejercicio asciende a 4,3 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,8 millones) y externos (1,5).

Las inversiones han ascendido a 20,2 millones de euros, la mayoría correspondientes a los productos sin gluten, área de pastas frescas y porciones de pasta congelada que totalizan 18,4 millones, correspondiendo el resto a nuevos procesos de fabricación y o tratamientos de producto básicamente.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a cuatro centros de investigación en Francia, Estados Unidos y España. Estos centros y los principales proyectos realizados durante el ejercicio son:



1. El CEREC, ubicado en St. Genis Laval (Francia) e integrado por 9 trabajadores, está orientado al desarrollo de la división pasta en su gama de pasta fresca, patata, platos cocinados frescos y salsas. Durante el año 2014 su actividad se centró en ampliar la gama de salsas *bolo balls*, nuevos formatos para salsas en tubo y *squeeze*, reposicionamiento de pasta frescas de alta calidad *Triglioni* y desarrollo y lanzamiento del *Croque* (sandwich).

2. CRECERPAL, ubicado en Marsella, cuenta con 8 trabajadores en el laboratorio de materia prima y análisis más un doctor que colabora en sus trabajos, focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca, cuscús y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a los cereales. En este año han ampliado los trabajos sobre nuevas aplicaciones de harinas de trigo duro destinadas a rebozados, panadería y bollería; nuevas recetas de arroces fragantes y especiados y mejorar la calidad de productos de pasta seca.

3. TECHCENTER (Estados Unidos), con cinco empleados que se dedican a desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías o la adaptación de las mismas para las divisiones de arroz y pasta en Estados Unidos. Sus trabajos se han centrado en completar el desarrollo y lanzamiento de una nueva gama *Healthy Harvest®* denominada *ancient grains*, ampliar la gama de productos sin gluten, el lanzamiento de los bajos en calorías y una serie de trabajos para aumentar la eficiencia y productividad de los productos mediante nuevos procesos o reformulación de los mismos y la puesta a punto de nuevas variedades de grano para las líneas de vasitos *Ready To Serve*.

4. Centros asociados al Grupo Herba en Moncada (Valencia) y la planta de San José de la Rinconada, con 31 trabajadores dedicados al desarrollo de productos y tecnologías nuevas y/o mejoradas y a la asistencia técnica en las áreas de tecnología del arroz y sus derivados para la restauración moderna: *fast-food* y *catering*. El proyecto más importante que se está llevando a cabo consiste en el desarrollo de una línea de harinas funcionales e ingredientes con base arroz, cereales y legumbres que sea el germen de toda una nueva línea de negocio.

INNOVACIONES EN PRODUCTO DURANTE EL PERÍODO 2013 - 2014

Fruto de esta política de I+D+i el Grupo lanza al mercado todos los años nuevos productos y conceptos que dinamizan las categorías en qué opera y satisfacen y se anticipan a las necesidades de sus clientes y consumidores.

Así, durante los ejercicios 2013 y 2014, las principales innovaciones que el Grupo ha lanzado al mercado en España, Norteamérica y Francia han sido:

ÁREA GEOGRÁFICA	INNOVACIÓN	AÑO DE LANZAMIENTO
España	SOS Integral con Quinoa y 4 cereales	2014
	SOS Platos	2013
	Brillante a la Sartén	2013
	Brillante Mix & Go	2013
	Brillante Vasito Arroz Integral con Quinoa	2014
Francia	Pâtes 1.4 KG	2013
	Pâtes Spécial Sauces	2013
	Pâtes en nids	2014
	Pâtes maxi	2014
	Riz Parfumé Taureau Ailé	2013
	Riz Lustucru basmati 5 mn	2014
	Sauce Tube Ail Oignon	2013
	Sauces Pesto Squeeze	2014
	Couscous Facile	2013
	Tortillas (Fresco)	2013
	Frites (Fresco)	2013
	Raviole à poêler (Fresco)	2013
	Trigioni (Fresco)	2014
	Norteamérica	Minute MGM 12/14 oz
Minute RTS BB&R 9.3 oz		2013
Minute RTS Fried Rice 2/4.4 oz		2013
Carolina LG 50 Lbs		2014
Mahatma/Carolina Basmati 5 lbs		2014
Blue Ribbon Viet Jasmine 20		2014
Mahatma/Carolina Black Beans & Rice		2014
Carolina MG 5#		2014
Ronzoni 150		2013
Ronzoni Tricolor		2014
San Giorgio Tricolor		2014
Prince Tricolor		2014
San Giorgio Oven Ready Penne		2014
Healthy Harvest Ancient Grains		2014
Ronzoni Gluten Free		2013