
MODELO
de Negocio



MODELO DE NEGOCIO

| | |
|--------------------------|--------|
| DEFINICIÓN DEL MODELO | Pag 29 |
| ESTRATEGIA | Pag 32 |
| CREACIÓN DE VALOR: I+D+I | Pag 34 |



DEFINICIÓN DEL MODELO

El Grupo Ebro Foods (“Ebro Foods”, el “Grupo” o el “Grupo Ebro”) es el primer grupo de alimentación en España, la primera compañía de arroz en el mundo y el segundo productor de pasta fresca y seca a nivel mundial. A través de una red de 31 empresas filiales, está presente en los principales mercados de arroz y pasta de Europa, América del Norte y Sudeste Asiático, con una creciente implantación en terceros países.

El Grupo opera a nivel global en 85 países, con presencia industrial y comercial en 17 de ellos. En los 69 restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 64 instalaciones, entre plantas productivas y almacenes.

PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL E INDUSTRIAL

| | | | |
|-----------|----------------|---------|-------------|
| Alemania | Dinamarca | Francia | Marruecos |
| Argentina | Egipto | Holanda | Portugal |
| Bélgica | España | India | Reino Unido |
| Camboya | Estados Unidos | Italia | Tailandia |
| Canadá | | | |

PAÍSES CON PRESENCIA ÚNICAMENTE COMERCIAL

| | | | |
|------------------------|--------------|---------------------|-------------------|
| Angola | Eslovaquia | Kuwait | República Checa |
| Arabia Saudí | Estonia | Líbano | Rumanía |
| Argelia | Finlandia | Libia | Rusia |
| Austria | Gabón | Lituania | San Martín |
| Bahamas | Ghana | Madagascar | Santa Lucía |
| Bahrein | Grecia | Mauricio | Senegal |
| Barbados | Guinea | Mauritania | Sudáfrica |
| Belice | Haití | México | Suecia |
| Benín | Hungría | Mozambique | Suiza |
| Brasil | Indonesia | Níger | Taiwan |
| Chile | Isla Reunión | Omán | Trinidad y Tobago |
| Colombia | Islandia | Panamá | Túnez |
| Corea del Sur | Israel | Perú | Turquía |
| Costa de Marfil | Jamaica | Polonia | Ucrania |
| Curazao | Japón | Qatar | Yemen |
| Emiratos Árabes Unidos | Jordania | República del Congo | Yibuti |

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

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

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

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

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

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

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

El arroz es el grano con mayor consumo mundial, aunque al ser deficitarios algunos de los mayores productores mundiales de este grano (como China, Filipinas o Indonesia), el comercio mundial es inferior al de otros granos y cereales. Los orígenes del arroz comercializado por Ebro varían según el tipo de grano y la calidad/abundancia de las cosechas. Se pueden distinguir tres grandes fuentes de abastecimiento relacionadas con distintas variedades de arroz: Estados Unidos, el Sur de Europa y el Sudeste Asiático a los que se unen los recursos que aporta la incorporación al Grupo de La Loma Alimentos, S.A. en Argentina que permite una desestacionalización de determinadas variedades y una importante fuente de aprovisionamiento de arroz orgánico.

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

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





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

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

PERTENENCIA A ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES SECTORIALES

Ebro Foods, S.A. y algunas de sus distintas filiales pertenecen a las siguientes asociaciones sectoriales:

| SOCIEDAD | ASOCIACIÓN | ÁREA GEOGRÁFICA |
|-----------------------------|--|-----------------|
| Herba Ricemills, S.L.U. | Federación de Molineros Europeos de Arroz (FERM) | Europa |
| Herba Ricemills, S.L.U. | Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) | España |
| Herba Ricemills, S.L.U. | Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA) | España |
| Ebro Foods, S.A. | Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas (AME) | España |
| Herba Ricemills, S.L.U. | Asociación Española de Anunciantes | España |
| Herba Ricemills, S.L.U. | Asociación de Industrias Arroceras Españolas (UNIADE) | España |
| Arrozeiras Mundiarroz, S.A. | Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição | Portugal |
| Boost Nutrition, C.V. | Federation of Food Companies (FEVIA) | Bélgica |
| S&B Herba Foods, Ltd. | British Edible Pulse Association (BEPA) | Reino Unido |
| S&B Herba Foods, Ltd. | Campden BRI | Reino Unido |
| S&B Herba Foods, Ltd. | UK National Dried Fruit Association | Reino Unido |
| S&B Herba Foods, Ltd. | UK Rice Association | Reino Unido |
| Ebro India, Privated Ltd. | Rice Association of India | India |
| Ebro India Privated Ltd. | Indo French Chamber of Commerce | India |
| Lassie, B.V. | Union of Dutch Food Industry (FNL) | Holanda |
| Lassie, B.V. | Union of Dutch Rice Industry (VRN) | Holanda |
| Mundi Riso, S.R.L. | Italian Rice Miller Association (AIRI) | Italia |
| Riviana Foods Inc. | U.S. Rice Federation | USA |
| Riviana Foods Inc. | U.S. Pasta Association | USA |
| Panzani | Associations Des Entreprises de Produits Alimentaires Elaborés (ADEPALE) | Francia |
| Panzani | Comité Français de la Semoulerie Industrielle (CFSI) | Francia |



ESTRATEGIA

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

- ▶ Alcanzar una posición global, siendo permeables a la incorporación de productos conexos (como son, por ejemplo, las legumbres de valor añadido).
- ▶ Consolidarse como un grupo empresarial de referencia en sus distintas áreas de negocio.
- ▶ Liderar la innovación en las áreas geográficas en que está presente.
- ▶ Y posicionarse como una empresa responsable y comprometida con el bienestar social, el equilibrio ambiental y el progreso económico.

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

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

- ▶ Fomentar una gestión ética basada en las prácticas del buen gobierno y la competencia leal.
- ▶ Cumplir con la legalidad vigente, actuando siempre desde un enfoque preventivo y de minimización de riesgos no sólo económicos sino también sociales y ambientales, incluyendo los riesgos fiscales.
- ▶ Procurar la rentabilidad de sus inversiones garantizando al mismo tiempo la solidez operativa y financiera de su actividad. Cuidar el beneficio empresarial como una de las bases para la futura sostenibilidad de la empresa y de los grandes grupos de agentes que se relacionan de forma directa e indirecta con ella.
- ▶ Generar un marco de relaciones laborales que favorezca la formación y el desarrollo personal y profesional, respete el principio de igualdad de oportunidades y diversidad y promueva un entorno de trabajo seguro y saludable.
- ▶ Rechazar cualquier forma de abuso o vulneración de los derechos fundamentales y universales, conforme a las leyes y prácticas internacionales.
- ▶ Promover una relación de mutuo beneficio con las comunidades en las que el Grupo está presente, siendo sensibles a su cultura, el contexto y las necesidades de las mismas.
- ▶ Satisfacer y anticipar las necesidades de nuestros clientes y los consumidores finales, ofreciendo un amplio portafolio de productos y una alimentación sana y diferenciada.



- ▶ Orientar los procesos, actividades y decisiones de la empresa no sólo hacia la generación de beneficios económicos sino también hacia la protección del entorno, la prevención y minimización de impactos medioambientales, la optimización del uso de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad.
- ▶ Desarrollar un marco de diálogo y comunicación responsable, veraz y transparente con los grupos de interés, estableciendo de forma estable canales de comunicación perfectamente identificados y facilitando a los stakeholders, de manera habitual y transparente, información rigurosa, veraz y destacada sobre la actividad del Grupo.

PALANCAS DE CRECIMIENTO

- ▶ Búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico en países de elevado consumo y de ampliación de negocio en países en desarrollo con elevado potencial de crecimiento.
 - ▶ Ocupar nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos (aperitivos, patatas fritas, tortillas, sándwich, pizzas, platos preparados) y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
 - ▶ Desarrollar productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa, ampliando el catálogo con nuevos formatos (vasito maxi, compactos...), sabores (pasta seca de calidad fresca, gama de vasitos y salsas de calidad fresca) y preparaciones (arroz y pasta en sartén, vasitos “Banzai”...)
 - ▶ Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación basada en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría premium. Desarrollar el enorme potencial de la marca Garofalo e integrar las nuevas oportunidades que presenta la compra de Bertagni.
 - ▶ Ampliar su presencia geográfica y completar su matriz producto/país:
 - Buscar oportunidades de negocio en mercados maduros con un perfil de negocio similar al nuestro y en nichos de mercado especialista, que permitan un salto en la estrategia desde una posición generalista a la de multi-especialista (soluciones individuales).
 - Expandir su presencia a nuevos segmentos de negocio en mercados en los que ya está presentes: pasta en la India, ampliar la gama de productos en Oriente Medio o Europa del Este, o el desarrollo de la gama de gnocchi para sartén en Canadá.
- ▶ Posicionamiento relevante en el ámbito de la salud y productos Bio a través de nuevos conceptos basados en “ancient grains” (granos antiguos), orgánicos, gluten free, quinoa, etc.
- ▶ Diferenciación e innovación. Ebro Foods apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:
 - ▶ Investigación, innovación y desarrollo (I+D+i): a través de cinco centros propios de Investigación, innovación y desarrollo y de una política de inversión que permita plasmar las nuevas ideas y necesidades de consumo en realidades para los clientes y consumidores finales.
 - ▶ Apuesta por marcas líderes en sus respectivos segmentos, junto con un compromiso de inversión publicitaria que permita su desarrollo.
- ▶ Baja exposición al riesgo. El Grupo Ebro se enfrenta al cambio en los mercados de consumo y financieros y a los cambios sociales con una elevada vocación de adaptación y permanencia. Para ello busca (i) el equilibrio en las fuentes de ingresos recurrentes (mercados, monedas), (ii) una situación de bajo apalancamiento financiero que le permita crecer sin exposición a las “tormentas financieras”, (iii) nuevos canales de suministro y (iv) el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus stakeholders (clientes, proveedores, administraciones, empleados y sociedad).
- ▶ Implantación de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor (“desde el campo hasta la mesa”) con los objetivos finales de (i) aumentar y garantizar la competitividad, la sostenibilidad financiera, medioambiental y social de sus operaciones y (ii) ofrecer soluciones alimentarias sanas y diferenciadas que fomenten y procuren la preservación de los recursos naturales y el bienestar de la sociedad, asegurándolo para las generaciones futuras.



CREACIÓN DE VALOR: I+D+i

El Grupo Ebro siempre ha sido precursor de las nuevas tendencias de consumo y un referente internacional en la investigación y el desarrollo de productos aplicados al sector de la alimentación. Consciente de que la I+D+i es una herramienta esencial para el desarrollo de su estrategia de calidad y diferenciación, el Grupo ha continuado manteniendo durante el ejercicio 2018 una firme apuesta por la misma.

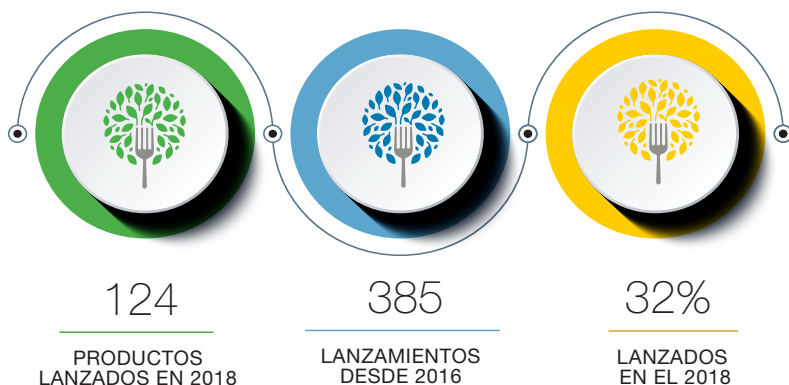
El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio asciende a a 5,0 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,8 millones de euros) y externos (2,2 millones de euros). El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a distintos centros de investigación en Francia, Estados Unidos y España. Estos centros y los principales proyectos realizados durante el ejercicio son:

1. El CEREC, ubicado en St. Genis Laval (Francia). Integrado por 10 trabajadores, está orientado al desarrollo de la división pasta en su gama de pasta fresca, patata, platos cocinados frescos y salsas. Durante el año 2017 su actividad se centró en (i) ampliar la gama de pasta fresca con una línea Premium y bio, (ii) desarrollar la gama de gnocchi para sartén con nuevas variedades y rellenos y (iii) trabajar en una categoría completamente nueva: snacks y aperitivos.
2. CRECERPAL, ubicado en Marsella. Cuenta con 8 trabajadores en el laboratorio de materia prima y análisis más un doctor que, en la universidad, colabora en sus trabajos. Focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca, cuscús, legumbres, otros granos y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a los cereales. Este año ha ampliado los trabajos sobre (i) una nueva gama de pastas con base en otros cereales (granos antiguos), (ii) pastas bio con cero pesticidas y (iii) nuevas variedades de arroz de cocción rápida, mezclas de cous cous, legumbres y cereales.
3. TECH CENTER (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 USA. Sus trabajos se han centrado en el desarrollo de (i) pasta con base en legumbres como fuente natural de fibra, (ii) pasta con suplemento de proteína y origen orgánico y (iii) nuevos productos de pasta especial para salsa y estilo casero o de calidad pasta fresca.
4. Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Valencia), la planta de San Juan de Aznalfarache (Sevilla), la planta de ingredientes de Wormer (Países Bajos) y la planta de Bruno, con 18 trabajadores en total dedicados al desarrollo de productos y tecnologías nuevas y/o mejoradas y a la asistencia técnica en las áreas de tecnología del arroz y sus derivados para la restauración moderna: *fast-food* y catering. Los proyectos más importantes que se están desarrollando consisten en (i) la investigación y desarrollo de nuevas formulaciones de productos con base en legumbres, cereales, granos antiguos y semillas, (ii) el desarrollo de nuevos ingredientes industriales con base arroz, legumbres, quinoa o cereales y (iii) un proyecto, que ha recibido apoyo institucional, en el que se buscan sustitutivos a las proteínas cármicas mediante el empleo de productos de origen vegetal.



INNOVACIONES EN PRODUCTO

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.



NÚMERO DE INNOVACIONES EN PRODUCTO POR COMPAÑÍA DURANTE 2018

| COMPAÑÍA | PAÍS | Nº PRODUCTOS LANZADOS EN EL 2018 |
|----------------------------------|-----------|----------------------------------|
| Boost Nutrition | Bélgica | 12 |
| Catelli | Canadá | 13 |
| Risella Oy | Finlandia | 3 |
| Panzani | Francia | 24 |
| Lustucru | Francia | 15 |
| Euryza | Alemania | 13 |
| Riso Scotti | Italia | 7 |
| Garofalo | Italia | 8 |
| Lassie | Holanda | 8 |
| Arrozeiras | Portugal | 1 |
| Herba Ricemills | España | 2 |
| Riviana | USA | 18 |
| TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS | | 124 |





EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES DE PRODUCTO ENTRE 2016-2018

Durante el período comprendido entre 2016 y 2018, el Grupo Ebro ha lanzado 385 nuevos productos.

| COMPAÑÍA | PAÍS | TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS 2016-2018 |
|----------------------------------|-----------|-------------------------------------|
| Boost Nutrition | Bélgica | 24 |
| Catelli | Canadá | 34 |
| Risella Oy | Finlandia | 15 |
| Panzani | Francia | 82 |
| Lustucru | Francia | 53 |
| Euryza | Alemania | 30 |
| Riso Scotti | Italia | 27 |
| Garofalo | Italia | 12 |
| Lassie | Holanda | 27 |
| Arrozeiras | Portugal | 11 |
| Herba Ricemills | España | 23 |
| Riviana | USA | 47 |
| TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS | | 385 |

Nota: De estos 385 lanzamientos, 72 han dejado de comercializarse durante el mismo período



PESO DE LAS INNOVACIONES EN EL NEGOCIO

Las innovaciones de producto lanzadas por estas sociedades al mercado entre 2016 y 2018, representan un 7,58% sobre el total agregado de ventas de las mismas durante 2018.

| PERÍODO 2016 AL 2018 | HERBA RICEMILLS | PANZANI | LUSTUCRU FRAIS | RIVIANA | BOOST NUTRITION | CATELLI | RISO SCOTTI | LASSIE | EURYZA | RISELLA OY | ARROZEIRAS | GAROFALO |
|---|--------------------|-------------|-------------------|------------|--------------------|------------|----------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
| Ventas nuevos lanzamientos | 35.287.235 | 124.857.764 | 59.445.642 | 72.494.612 | 8.078.684 | 48.172.031 | 51.024.417 | 4.520.760 | 9.688.421 | 2.230.849 | 7.268.839 | 4.649.151 |
| % Ventas nuevos lanzamientos s/ ventas Compañía | 11,98% | 12,38% | 16,30% | 2,76% | 21,64% | 10,77% | 13,53% | 5,42% | 10,29% | 17,24% | 9,31% | 2,12% |

