

A photograph of a bowl of rice with vegetables, including green beans and red onions, garnished with a slice of red onion. In the background, there is another bowl containing a salad of green beans and red onions. The text "MODELO DE NEGOCIO" and "EBRO 2016" is overlaid on the image.

MODELO DE NEGOCIO
EBRO 2016



DEFINICIÓN DEL MODELO

ESTRATEGIA

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 y pasta en Europa, América del Norte y tiene una creciente implantación en terceros países.

El Grupo tiene cultura descentralizadora en 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.

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 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 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, realizada por el Grupo New World Pasta en Norteamérica, el Grupo Panzani y Garofalo (resto del mundo).

Negocio Healthy Food y Orgánico: de reciente implantación en el Grupo, se está desarrollando en torno a las últimas adquisiciones que ha realizado la compañía en el segmento BIO, concretamente Celnat y Vegetalia y las actividades relacionadas con la salud y productos orgánicos de todas las filiales. Esta nueva área de negocio se articula bajo una compañía de nueva creación llamada Alimentation Santé y se presenta bajo el paraguas del negocio pasta.

La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración que es el responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. El Consejo delega en la Comisión Ejecutiva determinadas tareas entre las que destaca el seguimiento y supervisión del cumplimiento de las directrices estratégicas y de desarrollo corporativo mientras que 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 fabril de los productos que comercializa el Grupo utiliza como materias primas fundamentales el arroz y el trigo duro aunque progresivamente se van incorporando otros granos como la quínoa y otros *ancient grains*.

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.

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)	Reino Unido
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.	Dried Fruit Trade Association	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	Food & Drink Federation	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	Rice Association	Reino Unido
Ebro India, Privated Ltd.	Rice Association	India
Lassie, B.V.	Association Ricemillers VRN	Holanda
Mundi Riso, S.R.L.	Italian Rice Miller Association (AIRI)	Italia
New World Pasta	National Pasta Association	USA
Riviana Foods Inc.	U.S. Rice Federation	USA

DEFINICIÓN DEL MODELO

ESTRATEGIA

CREACIÓN DE VALOR: I+D+I

Estrategia

La estrategia del Grupo se dirige a ser un actor relevante en los mercados de arroz, pasta, granos saludables y en categorías transversales que definimos como *meal solutions*. Asimismo la compañía tiene como objetivos:

1. Alcanzar una posición global en un mundo altamente interrelacionado, siendo permeables a la incorporación de productos conexos, como son las legumbres de valor añadido y los *noodles*
2. Consolidarse como un grupo empresarial de referencia en sus distintas áreas de actividad
3. Liderar la innovación en las áreas geográficas en que está presente.
4. Y posicionarse como una empresa sólida, innovadora, responsable y comprometida con el bienestar social, el equilibrio ambiental y el progreso económico.

Para ello, el Grupo asume el crecimiento sostenible como eje fundamental de su gestión empresarial, lo que implica el desarrollo de un modelo de negocio enfocado a la generación de valor para su equipo humano, sus accionistas e inversores, sus clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidades en las que está presente y en definitiva, para todos los *stakeholders* con los que el Grupo interactúa en el desarrollo de su actividad.

En este sentido, la estrategia se apoya en una serie de palancas consideradas claves para aumentar el valor del negocio y en una serie de principios de actuación que configuran el compromiso de la compañía con el desarrollo sostenible y su cadena de valor.



Principios de actuación

En relación con el buen gobierno corporativo y la gestión ética en los negocios:

- ◆ 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 tanto económicos, como sociales y ambientales, incluyendo los riesgos fiscales.

En relación con la sostenibilidad financiera y enfoque a largo plazo:

- ◆ 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 compañía y de los grandes grupos de agentes que se relacionan de forma directa e indirecta con ella.

En relación con la gestión del capital humano y desarrollo del talento:

- ◆ 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.

En relación con los Derechos humanos fundamentales:

- ◆ Los derechos humanos fundamentales y universales deben interpretarse y reconocerse conforme a las leyes y prácticas internacionales.
- ◆ Se rechaza cualquier forma de abuso o vulneración de los mismos entre cualquiera de los *stakeholders*.

En relación con la generación de valor para la comunidad:

- ◆ 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.

En relación con la sostenibilidad de la cadena de valor:

- ◆ Velar por el cumplimiento de estándares sostenibles desde un punto de vista social, económico y medioambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos propios del Grupo.

En relación con el cliente:

- ◆ Satisfacer y anticipar las necesidades de nuestros consumidores y clientes, ofreciendo un amplio portafolio de productos y una alimentación sana y diferenciada.

En relación con el cuidado del entorno:

- ◆ Orientar los procesos, actividades y decisiones de la empresa, para proteger su entorno, prevenir y minimizar los impactos medioambientales, y optimizar la utilización de los recursos naturales y preservar la biodiversidad.

En relación con los grupos de interés:

- ◆ 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.

En relación con la rendición de cuentas y transparencia

- ◆ Facilitar a los *stakeholders* de manera habitual y transparente información rigurosa, veraz y destacada sobre la actividad del Grupo.

Palancas de crecimiento

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 con especial atención a nuevos productos frescos (aperitivos, patatas fritas, tortillas, sándwich, platos preparados) y 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) y preparaciones (arroz y pasta en sartén, SOS platos...)
- ◆ Posicionamiento relevante en el ámbito de la salud y productos Bio a través de nuevos conceptos basados en *ancient grains*, orgánicos, gluten free, quinoa, etc.
- ◆ Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría *premium*. Desarrollar la marca Garofalo.
- ◆ Ampliar nuestra presencia geográfica y completar nuestra matriz producto/país:
 - Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados maduros con un perfil de negocio similar al nuestro y de oportunidades en nichos de mercado especialista (Rice Select, Monterrat, Celnat) que nos permitan un salto en la estrategia desde una posición generalista a la de multiespecialista (soluciones individuales).
 - Expandir nuestra presencia a nuevos nichos de negocio en mercados en los que ya estamos presentes (India, Oriente Medio, Europa del Este, África negra).
 - Extender fórmulas de éxito a otros países en los que ya estamos presentes (frescos).

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 y necesidades de consumo en realidades para nuestros clientes.
- ◆ Apuesta por marcas líderes en su segmento de actividad con un compromiso de inversión publicitaria que permita su desarrollo.

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 permita 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, y sociedad).

DEFINICIÓN DEL MODELO

ESTRATEGIA

CREACIÓN DE VALOR: I+D+i



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 2016 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto durante el ejercicio asciende a 4 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,9 millones de euros) y externos (1,1 millones de euros).

Las inversiones han ascendido a 6,1 millones de euros, la mayoría correspondientes a los productos sin gluten (2,2 millones de dólares hasta completar una inversión de 21,6 millones), correspondiendo el resto a nuevos procesos de fabricación y/o tratamientos de producto.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno 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 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 2015 su actividad se centró en ampliar la gama de salsas con un toque gourmet y de alta calidad, reposicionamiento de pasta frescas de alta calidad Trigioni y colaborar en la expansión del concepto Croque (sándwich) con la integración de Roland Monerrat.
2. CRECERPAL, ubicado en Marsella, 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; mejoras en la productividad de la molienda, lanzamiento y ampliación de la gama de pasta seca con calidad de la pasta fresca y pastas sin gluten.
3. 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 la gama sin gluten (linguini, lasaña), trabajos para aumentar la eficiencia y productividad de la pasta para hornear y pastas con fibra mediante nuevos procesos

o reformulación de los mismos, la validación ante las autoridades americanas (FDA) de distintas variedades de grano y nuevas formulaciones para vasitos "Ready To Serve", y reformulaciones de productos multigrano y libres de gluten.

- Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Valencia) y la planta de San José de la Rinconada, con 26 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 desarrollando consiste en el desarrollo de una línea de harinas funcionales e ingredientes con base arroz, cereales y legumbres, como harinas con bajo índice glucémico o de cocinado rápido.

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.

130

Nº LANZAMIENTOS EN 2016

438

Nº LANZAMIENTOS ENTRE 2013-2016

30%

EN 2016

Número de innovaciones en producto por compañía durante 2016

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS EN EL 2016
Herba Ricemills	España	8
Panzani	Francia	22
Lustucru	Francia	27
New World Pasta	USA	14
Riviana	USA	5
Boost Nutrition	Bélgica	8
Catelli	Canadá	7
Olivieri	Canadá	4
Riso Scotti	Italia	9
Lassie	Holanda	11
Euryza	Alemania	3
Risella Oy	Finlandia	6
Arrozeiras	Portugal	6
TOTAL		130

I+D+i Principales Innovaciones 2016

130

PRODUCTOS NUEVOS



130
PRODUCTOS NUEVOS

PANZANI
Arrabiata

MAISON MONTERRAT TRAITEUR
Apéri' Cake
Jambon Olives

brillante
ARROZ INTEGRAL CON SOJA
Fuente natural y proteínas
sin colorantes ni conservantes

FAMILY SIZE BOWL
Brown Rice

Scoti
RISO CARNAROLI Risotto
15-18

brillante
MACARRONES
NUEVO

NOUVEAU
TAUREAU AILÉ
LE BASMATI BIO

NOUVEAU
Lustucru
Gnocchi à Po EXTRA MOZZARE TOMAT

SOS VIDASANIA
QUINOA ROJA
SI ES SOS, ES BUENO

Lustucru
Girasoli
CÈPES EN PERSILLADE
Fromage Pecorino et Noisettes croquantes

PANZANI
Poulet Basquaise Facile!

Prince
Ditalini

PANZANI
SANS GLUTEN
RIZ BLANC - RIZ BRUN - MAÏS

Lassie
Zilvervlies rijst + Linzen én biet

Lustucru
Lentilles Faciles Vertes 8 MIN

RONZONI
SuperGreens
Enriched pasta with Spinach, Zucchini, Broccoli, Parsley & Kale

RONZONI
Gluten Free
Delicious White Pasta Taste

Mathieu Viannay
TOMATES RÔTIES & BASILIC CISELÉ

Recept 280

Lassie
extra geurige Basmati rijst

SOS
ECO LÓGICO

new Creamette
Large Shells

RICESELECT
TRICOLOR Organic PEARL COUSCOUS
TOASTED ISRAELI STYLE PASTA

Lustucru
BANZAI NOODLE
POULET

RONZONI
100% Organic SPAGHETTI

Evolución de innovaciones en producto entre 2013-2016

Durante el período comprendido entre 2013 y 2016, el Grupo Ebro ha lanzado 438 nuevos productos. Un 30% de ellos se corresponden con los efectuados en 2016.

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS DESDE EL 2013
Herba Ricemills ⁽²⁾	España	26
Panzani	Francia	71
Lustucru ⁽¹⁾	Francia	75
New World Pasta	USA	37
Riviana	USA	23
Boost Nutrition	Bélgica	20
Catelli	Canadá	23
Olivieri	Canadá	18
Riso Scotti	Italia	66
Lassie	Holanda	27
Euryza	Alemania	14
Risella Oy	Finlandia	12
Arrozeiras ⁽²⁾	Portugal	13
Garofalo	Italia	13
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		438

* Notas:

(1) En el periodo comprendido entre los años 2013 - 2016 se han dejado de comercializar 36 productos de los 75 lanzados

(2) Hay extensiones de productos de Garofalo a España y Portugal que no han sido incluidas

Peso de las innovaciones en el negocio marquista

Las innovaciones de producto lanzadas al mercado entre 2013 y 2016 han tenido un peso total del 6,4% sobre el conjunto de ventas del negocio marquista del Grupo Ebro.

	VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS 2013-2016	% VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS ENTRE 2013-2016 / VENTAS COMPAÑÍA EN 2016
Herba Ricemills	11.730.016	10,1%
Panzani	34.109.000	10,2%
Lustucru Frais	14.911.000	13,0%
New World Pasta	14.421.935	5,0%
Riviana	11.553.922	1,8%
Boost Nutrition	2.010.126	18,0%
Catelli	7.512.460	7,6%
Olivieri	4.732.318	8,4%
Riso Scotti	13.633.573	7,9%
Lassie	4.494.059	16,2%
Euryza	2.915.551	6,6%
Risella Oy	558.285	13,2%
Arrozeiras	1.585.409	6,3%
Garofalo	3.080.613	4,3%