Modelo de Negocio

1

Definición del modelo Pag 32

2

3

Estrategia

Pag 35

Creación de valor i+D+i Pag 38

Definición del modelo



Definición del modelo

El Grupo Ebro Foods ("Ebro Foods" o el "Grupo") 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 27 empresas filiales, está presente en los principales mercados de arroz y pasta de Europa, América del Norte y Sudeste Asiático, y tiene una creciente implantación en terceros países.

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.

Ebro Foods ha trascendido el objetivo de alcanzar únicamente la rentabilidad financiera, y ha integrado en sus procesos de decisión, además de variables económicas, criterios medioambientales, sociales y éticos, haciendo del desarrollo sostenible una acción transversal entre las sociedades del Grupo Ebro. Por ello, asume un modelo de negocio que, gestionado desde la ética y la integridad, gira en torno a la generación de valor para su equipo humano, accionistas, inversores, clientes, consumidores, proveedores, entorno y las comunidades en las que está presente; en definitiva, para todos los stakeholders con los que interactúa en el desarrollo de su actividad.

En torno a ellos se alinean las políticas y principios de actuación establecidos en el Código de Conducta del Grupo Ebro, el Código de Conducta para Proveedores, la Política de Responsabilidad Social Corporativa y la restante regulación interna en materia de Buen Gobierno del Grupo (el texto completo de los mismos está disponible en **www.ebrofoods.es**).

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 gestión del Grupo Ebro Foods se realiza por áreas de negocio que combinan el tipo de actividad que desarrollan y su ubicación geográfica, siendo las principales:

- ▶ Negocio Arrocero: 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. Es desarrollado por el Grupo Riviana (América del Norte), el Grupo Panzani (Francia) y Garofalo (resto del mundo).
- ▶ Negocio Healthy Food y orgánico: el último en incorporarse al Grupo, se está configurando 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.

La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración de la sociedad matriz del Grupo (Ebro Foods, S.A.), 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 Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene información detallada sobre la estructura de administración del Grupo.

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 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 del mismo (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.

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	
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Anunciantes	España	
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación de Industrias Arroceras Españolas (UNIADE)	España	
Ebro Foods, S.A.	Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas (AME)	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, Private Ltd.	Rice Association of India	India	
Ebro India Private Ltd.	Indo French Chamber of Commerce	India	
Lassie, B.V.	Union of Dutch Food Industry (FNLI)	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	
Panzani	Syndicat de la Rizerie Française (SRF)	Francia	
Panzani	Syndicat des Industriels Fabricants de Pâtes Alimentaires de France (SIFPAF)	Francia	

2 Estrategia



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 os 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 (arroces y pasta en sartén, vasitos "Banzai", etc.).
 - 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 (Transimpex) y en nichos de mercado especialista (Celnat, Vegetalia, Geovita), 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. A ello responden, por ejemplo, las adquisiciones de Celnat, Vegetalia y Geovita.
- 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 sin comprometer la capacidad y el bienestar de 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 2017 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio asciende a 4,8 millones de euros distribuidos entre recursos internos (3,5 millones de euros) y externos (1,3 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 las 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 cárnicas 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 2017

COMPAÑÍA	PAÍS	N° PRODUCTOS LANZADOS EN EL 2017
Herba Ricemills	España	13
Panzani	Francia	36
Lustucru	Francia	11
Riviana	USA	10
Boost Nutrition	Bélgica	4
Catelli	Canadá	10
Riso Scotti	Italia	11
Lassie	Holanda	8
Euryza	Alemania	14
Risella Oy	Finlandia	6
Arrozeiras	Portugal	4
Garofalo	Italia	4
Total nuevos lanzamientos		131

EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES DE PRODUCTO ENTRE 2013-2017

Durante el período comprendido entre 2013 y 2017, el Grupo Ebro ha lanzado 569 nuevos productos.

COMPAÑÍA	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS DESDE EL 2013
Herba Ricemills	España	39
Panzani	Francia	107
Lustucru	Francia	86
Riviana	USA	70
Boost Nutrition	Bélgica	24
Catelli	Canadá	51
Riso Scotti	Italia	77
Lassie	Holanda	35
Euryza	Alemania	28
Risella Oy	Finlandia	18
Arrozeiras	Portugal	17
Garofalo	Italia	17
Total nuevos lanzamientos		569

Nota: De estos 569 lanzamientos, 79 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 2013 y 2017, representan un 9,6% sobre el total agregado de ventas de las mismas durante 2017.

	VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS 2013-2017	% VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS 2013-2017 / VENTAS COMPAÑÍA EN 2017
Herba Ricemills	18.037.473	14,5%
Panzani	41.605.717	12,4%
Lustucru Frais	27.711.000	22,3%
Riviana	35.594.376	4,4%
Boost Nutrition	2.823.421	21,6%
Catelli	19.622.247	14,2%
Riso Scotti	16.500.532	9,8%
_assie	3.815.900	13,2%
Euryza	6.642.993	15,3%
Risella Oy	760.564	17,9%
Arrozeiras	2.569.957	10,0%
Garofalo	3.688.112	5,5%

