

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 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”, 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.