



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