EBRO | 2020

Informe Anual

1 La Compañía

2 Modelo de Gobierno

3 Modelo de Negocio

4 Áreas de Negocio en 2020

La Compañía

MISIÓN

La misión del Grupo Ebro Foods es investigar, crear, producir y comercializar alimentos de alto valor añadido que, además de satisfacer las necesidades nutritivas de la sociedad, mejoren su bienestar y su salud.

VALORES

Los valores que guían el comportamiento del Grupo Ebro Foods son:

- Liderazgo
- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Cultura del esfuerzo
- Orientación a la generación de valor
- Responsabilidad medioambiental
- Vocación de servicio
- Orientación a las personas
- Innovación
- Sostenibilidad a largo plazo
- Estricto cumplimiento de la legalidad vigente

VISIÓN

La visión del Grupo Ebro Foods es crecer de modo sostenible velando por el comportamiento ético y la integridad personal y profesional en el desarrollo de su actividad, la creación de valor para sus accionistas, la minimización del impacto de su actividad en el medioambiente, el desarrollo personal y laboral de sus empleados, así como la mejora de la calidad de vida de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus clientes y consumidores.

PRIMER GRUPO DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

NÚMERO UNO DEL MUNDO EN EL SECTOR DEL ARROZ

NÚMERO DOS DEL MUNDO EN EL SECTOR DE LA PASTA

LÍDER EN LOS MERCADOS EN LOS QUE OPERA

Ética e Integridad

La sociedad se rige por el Código de Conducta del Grupo Ebro Foods y el Reglamento Interno de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores.

CÓDIGO DE CONDUCTA DEL GRUPO EBRO FOODS

Aprobado por el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., el Código de Conducta del Grupo (en adelante COC) se configura como la guía de actuación, en las relaciones internas y externas, de las personas y sociedades que forman parte del grupo de sociedades cuya cabecera es Ebro Foods, fortaleciendo los valores que constituyen nuestras señas de identidad y constituyendo una referencia básica para su seguimiento por las personas y sociedades del Grupo Ebro Foods.

El COC se articula como una pieza esencial dentro del modelo de prevención de delitos que el Grupo Ebro Foods tiene implantado, lo que determina la importancia de su conocimiento y observancia por todas las personas sujetas al mismo.

El COC es asimismo la guía de referencia en las relaciones con los distintos agentes con los que el Grupo interactúa: accionistas, profesionales, consumidores, clientes, proveedores, competencia, autoridades y los mercados en general.

Todos los sujetos que son objeto de aplicación del Código, conforme a lo estipulado en el Apartado 4, tienen la obligación de cumplir y contribuir al cumplimiento de este. Nadie, independientemente de su posición en el Grupo, está autorizado a solicitar a un destinatario del Código que contravenga lo que en él se establece. Ningún sujeto obligado podrá justificar una conducta que atente contra el COC o una mala práctica amparándose en una orden superior o en el desconocimiento del contenido del mismo.

En este sentido, cualquiera de los sujetos obligados por el Código puede comunicar, bajo garantía de absoluta confidencialidad, cualquier incumplimiento de sus principios.

A tal efecto hay implementado un canal de denuncias en los siguientes términos:

- Las comunicaciones podrán dirigirse a la cuenta de correo electrónico canaldedenuncias@ebrofoods.es
- A dicha cuenta de correo, protegida informáticamente para impedir cualquier acceso no autorizado, tendrá acceso únicamente el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control, quien en su condición de Consejero independiente no tiene vinculación alguna con la estructura de dirección y gestión del Grupo Ebro.
- En función del contenido de la denuncia, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control podrá recabar la información oportuna y efectuar las consultas necesarias para esclarecer el asunto, siempre garantizando la absoluta confidencialidad al denunciante y sin poner la cuestión en conocimiento de la persona o personas denunciadas mientras no finalice el proceso de investigación.

- El Presidente de la Comisión de Auditoría y Control mantendrá comunicación con el denunciante a los efectos de tenerle informado de las actuaciones de indagación realizadas, así como del resultado final de las mismas y de sus consecuencias.
- Corresponde en todo caso al Presidente de la Comisión de Auditoría y Control priorizar, procesar, investigar y resolver las denuncias en función de su importancia y naturaleza, con especial atención a aquellas denuncias relativas a una posible falsedad financiera-contable y a posibles actividades fraudulentas.

El texto completo de este Código y las pautas que se han marcado para su implantación y aplicación está a disposición de todos nuestros stakeholders a través de la Intranet corporativa y la página web del Grupo, concretamente en la sección de Responsabilidad Social Corporativa http://www.ebrofoods.es/responsabilidad-social-corporativa/codigo-de-conducta/

El COC ha sido traducido a todos los idiomas de los países en que opera el Grupo y ha sido firmado por todos los empleados de la compañía.

Como mecanismos de seguimiento y evaluación, el Grupo Ebro está desarrollando un plan plurianual de auditorías éticas realizadas por un tercero independiente, tanto en sus centros de trabajo como en una selección de proveedores.

REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA EN MATERIAS RELATIVAS A LOS MERCADOS DE VALORES

Aprobado por el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., el Reglamento se encuadra dentro de un proceso de actuaciones seguidas por la compañía en el marco de una revisión constante de sus normas internas para su adecuación a las previsiones legales y criterios de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) vigentes en cada momento.

Tiene por finalidad establecer el conjunto de reglas que, en el marco de la normativa vigente en cada momento, deben regir el comportamiento de la compañía y las “Personas Afectadas” en los distintos ámbitos regulados en el Reglamento, todos ellos relativos a su actuación en los mercados de valores.

En este sentido, las “Personas Afectadas” son:

(i) Los Administradores y Altos Directivos así como el Secretario y el Vicesecretario del Consejo de Administración de la Sociedad.

(ii) Los Asesores Externos en tanto tenga la consideración de Iniciados.

(iii) Los miembros de la Unidad de Cumplimiento Normativo.

(iv) Cualquier otra persona distinta de las anteriores cuando así lo decida puntualmente la Unidad de Cumplimiento Normativo prevista en el Reglamento, a la vista de las circunstancias que concurran en cada caso.

Y los ámbitos de actuación, por su parte, son los siguientes:

(i) Las operaciones con valores afectados.

(ii) La información privilegiada e información relevante.

(iii) La autocartera.

(iv) Los conflictos de interés.

El texto completo de este Código está a disposición de todos nuestros stakeholders a través de la Intranet corporativa y la página web del Grupo, concretamente en la subsección de Gobierno Corporativo https://www.ebrofoods.es/informacion-para-accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/reglamento-interno-de-conducta-en-materias-relativas-los-mercados-de-valores/

Sociedades que desarrollan los negocios

Dependiendo de Ebro Foods, S.A., las subsidiarias que, a fecha de cierre de este Informe (31/05/2021), se encargan de desarrollar los negocios centrales de la compañía son:

SOCIEDAD	PAÍS	ÁREA DE NEGOCIO
AGROMERUAN, S.R.A.L AU	MARRUECOS	Arroz
ARROZEIRAS MUNDIARROZ, S.A.	PORTUGAL	Arroz
AROTZ FOODS, S.A.	ESPAÑA	Otros
BERTAGNI 1882, S.P.A.	ITALIA	Pasta
BOOST NUTRITION, C.V.	BÉLGICA	Arroz
EBRO FOODS, S.A.	ESPAÑA	Matriz (Holding)
EBROFROST HOLDING, GMBH	ALEMANIA, DINAMARCA Y REINO UNIDO	Arroz, pasta y congelados
EBRO INDIA, PRIVATE LTD.	INDIA	Arroz
EURYZA, GMBH	ALEMANIA	Arroz
GEOVITA FUNCTIONAL INGREDIENTS, S.R.L.	ITALIA	Ingredientes
HERBA BANGKOK, S.L.	TAILANDIA	Arroz
HERBA CAMBODIA CO. LTD	CAMBOYA	Arroz
HERBA INGREDIENTS, B.V.	HOLANDA Y BÉLGICA	Ingredientes
HERBA RICEMILLS, S.L.U.	ESPAÑA	Arroz
HERBA RICEMILLS ROM, S.R.L.	RUMANÍA	Arroz
LASSIE, B.V.	HOLANDA	Arroz
LA LOMA ALIMENTOS, S.A.	ARGENTINA	Arroz
LUSTUCRU FRAIS, S.A.S.	FRANCIA	Arroz y pasta
MUNDI RISO, S.R.L.	ITALIA	Arroz
MUNDI RIZ, S.A.	MARRUECOS	Arroz
NEOFARMS BIO, S.A.	ARGENTINA	Arroz
PANZANI, S.A.S.	FRANCIA	Pasta
PASTIFICIO LUCIO GAROFALO, SPA	ITALIA	Pasta
RICELAND MAGYARORZAG, KFT	HUNGRÍA	Arroz
RIVIANA FOODS CANADA CORPORATION	CANADÁ	Pasta
RIVIANA FOODS, INC.	USA	Arroz y pasta
ROLAND MONTERRAT, SA. S	FRANCIA	Platos frescos
SANTA RITA HARINAS, S.L.U.	ESPAÑA	Otros
S&B HERBA FOODS, LTD.	REINO UNIDO	Arroz
TILDA, LTD.	REINO UNIDO	Arroz
TRANSIMPEX, GMBH	ALEMANIA	Arroz

Infraestructura industrial

A fecha de cierre de este Informe (31/05/2021), el Grupo Ebro, a través de sus sociedades filiales, dispone de 76 instalaciones (58 plantas de producción, 15 oficinas y 3 almacenes) ubicadas en 16 países diferentes.

SOCIEDAD	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO	TIPO DE INSTALACIÓN
AROTZ FOODS	ESPAÑA	Navaleno	Industrial
ARROZEIRAS MUNDIARROZ	PORTUGAL	Coruche	Industrial
		Lisboa	oficina (alquiler)
BERTAGNI 1882	ITALIA	Vicenza	Industrial
		Avio	Industrial
		Avio y Arcugnano	Almacenes
BOOST NUTRITION	BÉLGICA	Merksem	Industrial
EBRO FOODS HOLDING	ESPAÑA	Madrid	oficina (alquiler)
		Barcelona	oficina (alquiler)
		Granada	oficina (alquiler)
EBRO INDIA	INDIA	Taraori	Industrial
EBROFROST DENMARK	DINAMARCA	Orbaek	Industrial
EBROFROST GERMANY	ALEMANIA	Offingen	Industrial
EBROFROST UK	REINO UNIDO	Beckley	Industrial
EURYZA	ALEMANIA	Hamburgo	oficina (alquiler)
GEOVITA FUNCTIONAL INGREDIENTS	ITALIA	Bruno	Industrial
		Nizza Monferrato	Industrial
		Verona	Industrial
		Villanova Monferrato	Industrial
HERBA BANGKOK	TAILANDIA	Nong Khae	Industrial
HERBA CAMBODIA	CAMBOYA	Phnom Phen	Industrial
HERBA INGREDIENTS	BÉLGICA	Schoten	Industrial (4 plantas)
		Beernen	oficina (alquiler)
	PAISES BAJOS	Wormer	Industrial
HERBA RICEMILLS	ESPAÑA	San Juan de Aznalfarache	Industrial
		Jerez de la Frontera	Industrial
		Coria del Río	Industrial
		Isla Mayor	Industrial
		Silla	Industrial
		Algemesí	Industrial
		L'Aldea	Industrial
		La Rinconada	Industrial
		Los Palacios	Industrial
		Cotemsa, Raza y Ecorub	Almacenes
HERBA RICEMILLS ROM	RUMANÍA	Bucarest	oficina (alquiler)
LASSIE	PAÍSES BAJOS	Wormer	Industrial

SOCIEDAD	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO	TIPO DE INSTALACIÓN
LA LOMA ALIMENTOS	ARGENTINA	Los Charrúas	Industrial
		Chajarí	Industrial
		Los Conquistadores	Industrial
		Buenos Aires	oficina (alquiler)
LUSTUCRU FRAIS	FRANCIA	St Genis Laval	Industrial
		Lorette	Industrial
		Communay	Industrial
MUNDI RIZ	MARRUECOS	Larache	Industrial
MUNDI RISO	ITALIA	Vercelli	Industrial
NEOFARM BIO	ARGENTINA	Concordia	oficina (alquiler)
PANZANI	FRANCIA	Saint Just (Bellevue)	Industrial
		Littoral	Industrial
		Gennevilliers	Industrial
		Nanterre	Industrial
		La Montre	Industrial
		Vitrolles	Industrial
		Lyon	oficina (propiedad)
		Les Mureaux & Berre	Almacenes
PASTIFICIO LUCIO GAROFALO	ITALIA	Gragnano	Industrial
RICELAND MAGYARORZAG	HUNGRÍA	Budapest	oficina (alquiler)
RIVIANA FOODS CANADÁ CORPORATION	CANADÁ	Delta	Industrial
		Hamilton	Industrial
RIVIANA FOODS, INC	USA	Memphis	Industrial
		Carlisle	Industrial
		Brinkley	Industrial
		Hazen	Industrial
		Clearbrook	Industrial
		Freeport	Industrial
		Alvin	Industrial
ROLAND MONTERRAT	FRANCIA	Feillens	Industrial
S&B HERBA FOODS	REINO UNIDO	Cambridge	Industrial
		Liverpool	Industrial
		Orpington	oficina (alquiler)
SANTA RITA HARINAS	ESPAÑA	Loranca de Tajuña	Industrial
TILDA	REINO UNIDO	Classic	Industrial
		Jazz	Industrial
	INDIA	India	oficina (alquiler)
	EMIRATOS ÁRABES	Dubai	oficina (alquiler)
TRANSIMPEX	ALEMANIA	Lambsheim	Industrial
		Lambsheim	oficina (propiedad)

Modelo de Gobierno

MODELO DE GOBIERNO

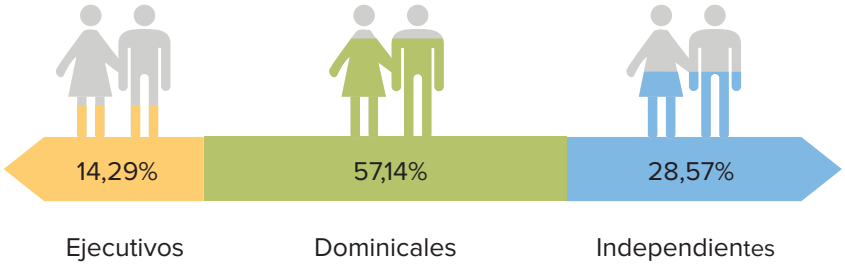
Órganos de Gobierno

Los órganos de gobierno de Ebro Foods, S.A. son la Junta General de accionistas y el Consejo de Administración.

La Junta General de accionistas es el órgano soberano de la compañía. Tiene competencia para deliberar y adoptar acuerdos sobre todos los asuntos que la legislación y los Estatutos Sociales reservan a su decisión, y, en general, sobre todas las materias que, dentro de su ámbito legal de competencia, se sometan a la misma a instancia del Consejo de Administración y de los propios accionistas en la forma prevista legalmente.

Sin perjuicio de las competencias reservadas legal, estatutaria o reglamentariamente a la Junta General, el Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno y administración de la Sociedad, teniendo al respecto plena competencia para dirigir, administrar y representar a la Sociedad en el desarrollo de las actividades que integran su objeto social. El Consejo de Administración encomendará la gestión ordinaria de la Sociedad a sus miembros ejecutivos y al equipo de alta dirección, centrando su actividad en la supervisión y asumiendo como funciones generales, entre otras que legalmente le correspondan, las recogidas en el Reglamento del Consejo y aquellas que le pueda delegar la Junta General de acciones en la forma legalmente prevista.

El Consejo de Administración de Ebro Foods está compuesto por catorce miembros, de los cuales dos tienen la condición de Consejeros ejecutivos, ocho son Consejeros dominicales y cuatro Consejeros independientes.

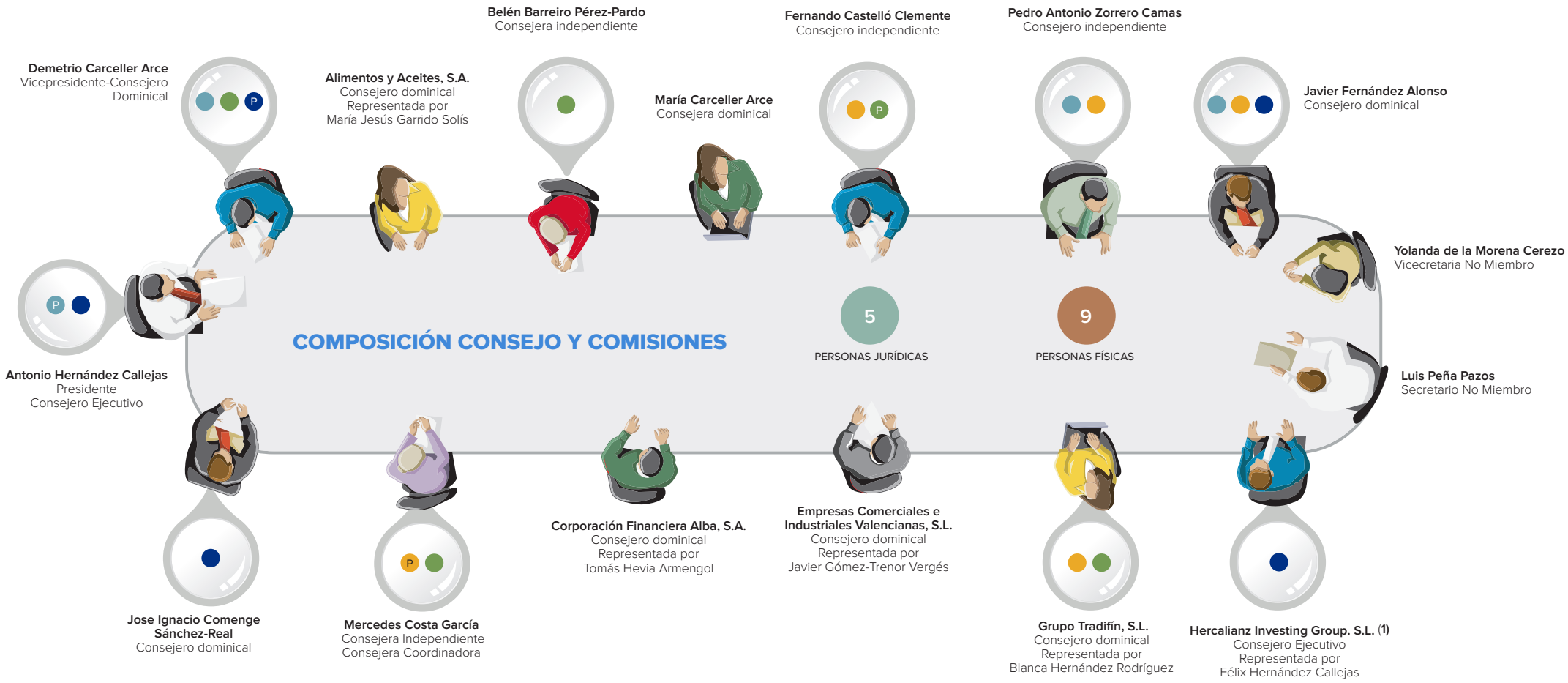


Asimismo, existen constituidas cuatro Comisiones que garantizan el cumplimiento de las funciones del Consejo de Administración y desarrollan las facultades y competencias que la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo determinan.

Estas cuatro Comisiones son:

- Comisión Ejecutiva
- Comisión de Auditoría y Control
- Comisión de Selección y Retribuciones
- Comisión de Estrategia e Inversiones

A 31 de marzo de 2021 la composición del Consejo de Administración y sus Comisiones es la siguiente:



(1) El Consejero Hercalianz Investing Group, S.L. no desempeña funciones de dirección ni en Ebro Foods, S.A. ni en el Grupo. No obstante, se le atribuye la categoría de Consejero ejecutivo por el hecho de que su representante persona física en el Consejo de Administración, don Félix Hernández Callejas, es directivo y administrador en algunas de las sociedades del Grupo.

Con una presencia femenina en el Consejo de Administración del 35,71%, la Sociedad es consciente de que tiene que trabajar en aumentar la presencia femenina en el Consejo de Administración, en cuanto a sexo menos representado en este órgano, para conseguir el objetivo fijado en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad en la composición del Consejo de Administración de que dicha presencia alcance en 2022 el 40% del total de sus miembros.

En cuanto al número de Consejeros independientes (4), sensiblemente inferior al tercio (4,67) del total de miembros del Consejo (14) recomendado para sociedades que, como Ebro Foods, S.A., no son de elevada capitalización, téngase en cuenta que el porcentaje del capital social representado en el Consejo de Administración comunicado a la Sociedad es, a 31 de marzo de 2021, del 67,07%. La Sociedad considera necesario seguir trabajando para incrementar el número de Consejeros independiente hasta alcanzar, al menos, el tercio recomendado.

35,71%

MUJERES	5
Entre 40-50 años	1
Entre 51-60 años	4

64,29%

HOMBRES	9
Entre 40-50 años	3
Entre 51-60 años	1
Entre 61 y 70 años	4
Entre 71 y 80 años	1

Estructura accionarial y comportamiento bursátil

En la actualidad, el capital social de Ebro Foods, S.A. asciende a 92.319.235,20 euros y se encuentra totalmente suscrito y desembolsado. Las acciones están representadas por anotaciones en cuenta y se hallan inscritas por la Sociedad de Gestión de los sistemas de Registro de Compensación y Liquidación de Valores (IBERCLEAR), cotizando en las cuatro Bolsas españolas.

Se indica a continuación el detalle del capital social representado en el Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2020:

ESCALA DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	Nº DE ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS REPRESENTADOS EN EL CONSEJO Y/O DE CONSEJEROS CON PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL SOCIAL	PORCENTAJE TOTAL SOBRE EL CAPITAL SOCIAL
≥ 10,00%	3	36,05
≥ 5,00% < 10,00%	4	29,42
≥ 3,00% < 5,00%	0	0,000
< 3,00%	5*	1,60

(*) Ninguno de estos cinco Consejeros tiene la condición de accionista significativo porque la participación en el capital social de cada uno de ellos es inferior al 3%.

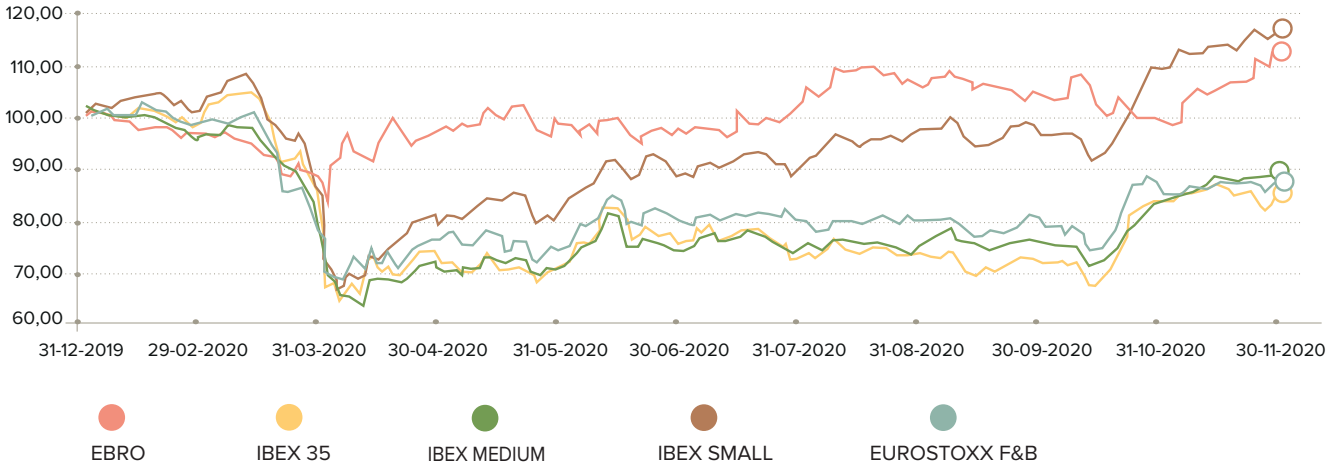
A 31 de diciembre de 2020 el capital flotante estimado es del 29,51%.

A 31 de marzo de 2021 la Sociedad no ha recibido comunicación alguna que afecte a los datos indicados de capital social representado en el Consejo de Administración y capital flotante.

Evolución de la acción

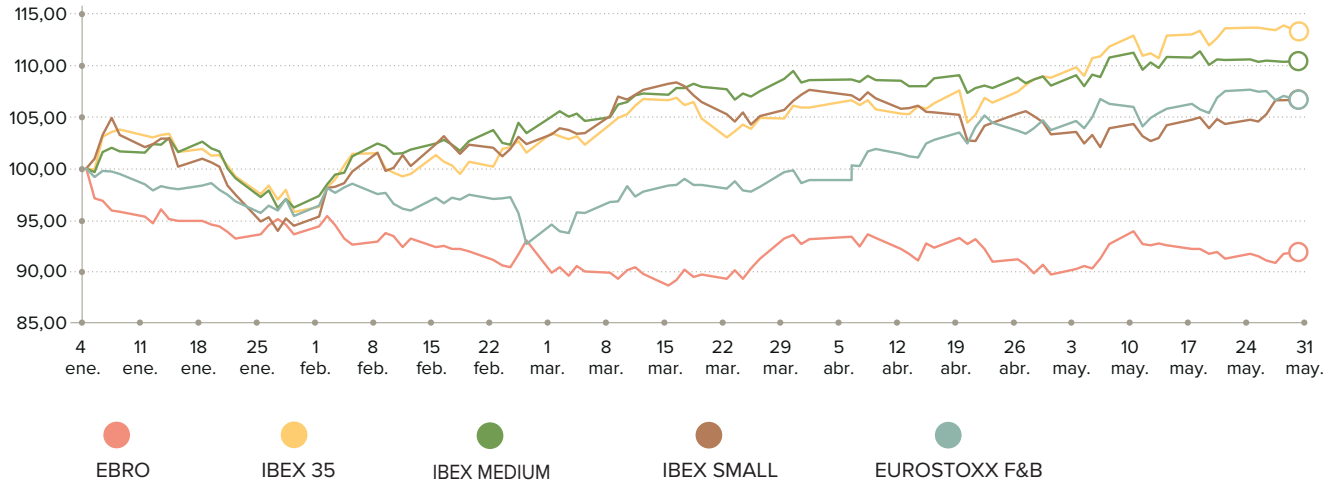
Durante el ejercicio 2020, la acción de Ebro Foods se apreció un 10,8%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 cerró con una caída del 16,6%, el Ibex Med cayó un 11,0%, el Ibex Small subió un 15,8% y el Eurostoxx Food and Beverage se depreció 13,9%.

EBRO VS. ÍNDICES 2020



La cotización media del valor durante el ejercicio 2020 fue de €17,03, cerrando a 31 de diciembre en €18,94. La rotación de acciones, por su parte, fue equivalente al 14,8% del número total de acciones de la compañía. Así, el volumen medio diario de negociación durante 2020 fue de 88.797 acciones.

EBRO VS. ÍNDICES 1 DE ENERO A 31 DE MAYO DE 2021



Si observamos el comportamiento en 2021, a 31 de mayo, la acción de Ebro ha reflejado el importante pago de dividendo del pasado 28 de diciembre. Así, en relación con los índices de referencia, Ebro se ha depreciado un 8%, mientras que el Ibex 35 se ha apreciado un 13%, el Ibex Med un 10%, el Ibex Small un 6,75% y el Eurostoxx Food and Beverage un 6,5%.

ANALISTAS DE EBRO

Un año más, los analistas siguen apostando por nuestro valor y actualmente dan cobertura de análisis a EBRO las siguientes firmas:

1. Banco Sabadell
2. Bankinter
3. BPI La Caixa
4. GVC Gaesco
5. Exane BNP Paribas
6. Fidentiis
7. Intermoney
8. Kepler Cheuvreux
9. Mirabaud
10. Alantra
11. Santander Investment
12. UBS
13. Renta 4

A cierre del ejercicio 2020, la valoración media de los analistas otorgaba a EBRO un precio objetivo de €20,5 por acción, un 8,2% superior a lo que cotizábamos en Bolsa en dicha fecha.

DIVIDENDOS

Durante el ejercicio 2020 se repartió con cargo al resultado del ejercicio 2019 un dividendo ordinario de €88 millones (€0,57 euros por acción).

El dividendo ordinario se abonó en tres pagos (€0,19 por acción) en los meses de abril, junio y octubre de 2020.

Unido a este, a raíz de las desinversiones de pasta en Norteamérica se abonó un dividendo extraordinario de €298,49 millones (€1,94 por acción) el 28 de diciembre de 2020.

Así, la rentabilidad del dividendo por acción a cierre del ejercicio 2020 asciende al 13,25%.

Para el presente año 2021, el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., en su sesión celebrada el 16 de diciembre de 2020, acordó por unanimidad proponer a la próxima Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2020, la distribución de un dividendo ordinario de €0,57 por acción en tres pagos de €0,19 por acción, los meses de abril, junio y octubre de 2021 (€88 millones). Esta propuesta supone mantener el dividendo respecto al ejercicio 2020.

Nota: *En el Informe Anual de Gobierno Corporativo pueden encontrar detallada toda la información relativa a la estructura de la propiedad y administración de la Sociedad.*

Gestión del riesgo

Formando parte integral de las políticas corporativas aprobadas por el Consejo de Administración, la Política de Control y Gestión de Riesgos establece los principios básicos y el marco general del control y gestión de los riesgos de negocio, incluidos los fiscales, y del control interno de la información financiera a los que se enfrenta la Sociedad y las sociedades que integran el Grupo.

En este marco general, el Sistema de Control y Gestión de Riesgos integral y homogéneo se basa en la elaboración de un mapa de riesgos de negocio donde mediante la identificación, valoración y graduación de la capacidad de gestión de los riesgos, se obtiene un ranking de mayor a menor impacto para el Grupo, así como la probabilidad de ocurrencia de los mismos. El mapa de riesgos identifica, igualmente, las medidas paliativas o de neutralización de los riesgos identificados. El universo de riesgos se agrupa en cuatro grupos principales: cumplimiento, operacionales, estratégicos y financieros. Dentro de los tres primeros grupos quedan incluidos también los principales riesgos no financieros relacionados con la actividad de la compañía:

RIESGOS DE TIPO OPERACIONAL

1. **Seguridad alimentaria.** Dada la naturaleza del negocio, los aspectos relativos a la seguridad alimentaria son un punto crítico al que el Grupo presta la máxima atención, estando obligados por un gran número de normas y leyes en los países donde se producen y comercializan nuestros productos.

   La política del Grupo se sustenta bajo los principios de cumplimiento de la legislación vigente en cada momento y de garantía de calidad y seguridad alimentaria.

   Los programas de seguridad alimentaria se basan en el seguimiento de protocolos que persiguen la identificación y control de determinados puntos críticos (*Hazard Analysis and Critical Control Points* –HACCP–), de forma que el riesgo residual sea mínimo.

   Los principales puntos de control se agrupan entre:

   → Puntos físicos: controles para detectar materiales ajenos al producto o presencia de metales.

   → Puntos químicos: detección de elementos químicos o presencia de alérgenos.

   → Puntos biológicos: presencia de elementos como salmonella u otro tipo de patógenos.

La mayor parte de nuestros procesos de manipulación han obtenido certificados IFS (Internacional Food Safety), SQF (Safe Quality Food) y/o BRC (British Retail Consortium), reconocidos por la Global Food Safety Iniciative (GFSI) como estándares de certificación de productos alimentarios, y otras de carácter local o de producto singular (alimentos Kosher, sin gluten o Halal).

Además, el Grupo ha definido, desarrollado e implantado un sistema de gestión de calidad, medioambiente y seguridad alimentaria que cumpla con los requisitos de las Normas UNE-EN-ISO 9001 (Gestión de calidad), UNE-EN-ISO 14001 (Gestión ambiental) e ISO 22000 (Gestión inocuidad alimentos).

2. **Riesgo por retraso tecnológico.** Una de las herramientas más importantes para enfrentarse a la competencia es la diferenciación y actualización de producto que se apoya en la constante innovación tecnológica y la búsqueda por adaptarse a los deseos del consumidor. La estrategia de I+D+i es un eje fundamental de la estrategia general del Grupo. Los departamentos de I+D+i, en estrecha colaboración con los departamentos Comercial y de Marketing, trabajan en la minoración de este riesgo.

   También se incluyen en este apartado los riesgos derivados de la ciberseguridad. El incremento exponencial de accesos a internet expone a empresas y usuarios a ataques de diverso tipo: apropiación de identidad, "malware", ataques a las webs, "ataque de día cero" etc. Ante esta situación, el Grupo ha realizado una auditoría de la seguridad existente a partir de la cual se ha trazado un plan de acción que pasa por (i) la formación continuada al personal sobre estas amenazas, (ii) definir una infraestructura de red adecuada (cortafuegos, acceso a wifi, electrónica de red, posibilidades de navegación y diseño de redes industriales conectadas), (iii) definición correcta de puntos de usuario (antivirus, sistemas gestión de dispositivos móviles, permisos, actualizaciones) y (iv) programa para la gestión y conservación de datos (back up, uso de la "nube", información compartida).

RIESGOS RELACIONADOS CON EL ENTORNO Y LA ESTRATEGIA

1. **Medioambiental y riesgos naturales.** Los efectos de las sequias e inundaciones en los países de origen de nuestros aprovisionamientos pueden generar problemas de disponibilidad y volatilidad en los precios de las materias primas. Estos riesgos naturales también pueden incidir sobre los consumidores de las zonas afectadas o, incluso, sobre los activos del Grupo en estas ubicaciones.

   El principal mitigador para este tipo de riesgos es la diversificación tanto de los orígenes de la materia prima como de los países a los que se destina nuestros productos. Asimismo, el Grupo se asegura una capacidad productiva flexible con plantas en cuatro continentes, lo que minimiza los eventuales problemas locales. Adicionalmente, el Grupo tiene cubiertas la totalidad de sus fábricas e instalaciones con pólizas de seguros en vigor, que mitigarían cualquier eventualidad que pueda poner en peligro el valor de estas.

2. **Cambio climático.** El calentamiento global constituye una seria amenaza para el Grupo dada nuestra dependencia directa e impacto sobre los recursos naturales, como la tierra o el agua, así como por su relevancia para el correcto desarrollo de nuestra actividad empresarial. En este contexto, hemos iniciado un grupo de trabajo con el objetivo de completar y ordenar los potenciales impactos que el cambio climático puede tener en nuestra organización, y asociar a cada uno de ellos las medidas de mitigación y/o adaptación oportunas, partiendo de la base de una matriz previa de riesgos ya identificados*, para los que nuestro plan de sostenibilidad RUMBO A 2030 (caringforyouandtheplanet.com), puesto en marcha durante 2019, contempla una serie de acciones y metas, tales como: 1) incrementar la eficiencia en los consumos de agua y energía, 2) valorización y reducción de residuos, 3) reciclabilidad del packaging, 4) optimización de la logística y 5) aplicación de nuevas tecnologías y modelos de agricultura sostenible.

* Matriz inicial de riesgos potenciales derivados del cambio climático

TIPOS DE RIESGO	RIESGOS	IMPACTOS	MEDIDAS
Financieros Operacionales Estratégicos	Fenómenos climáticos extremos: sequías, lluvias torrenciales, huracanes...	1. Cambios en la calidad y la cantidad de las cosechas 2. Volatilidad del precio de las materias primas 3. Paralización de la producción por daños en las infraestructuras propias y/o ajenas 4. Aumento de precios al consumidor	1. Diversificación geográfica zonas de aprovisionamiento 2. Diversificación de cartera de productos 3. Anticipación de posibles riesgos de siniestros climáticos a la hora de elegir ubicación de los centros 4. Innovación permanente
Estratégicos Operacionales	Aumento de temperaturas	1. Bajada en el consumo de productos estacionales 2. Cambios en los hábitos de consumo 3. Mayor consumo energético 4. Cambios en los rendimientos de las cosechas	1. Diversificación de cartera de productos 2. Innovación 3. Mejora la eficiencia energética 4. Innovación en tecnología agrícola, variedades de semillas 5. Agricultura sostenible
Financieros	Incremento de impuestos y tasas en energía, agua o transporte	Menor rentabilidad, nuevas inversiones para adaptarse a un entorno cambiante	1. Mejorar la eficiencia energética 2. Optimización y sostenibilidad de la logística 3. Promover e incentivar la sostenibilidad dentro de la compañía
Financieros Cumplimiento	Leyes o Reglamentos con imposiciones de límites de emisiones y sanciones aparejadas	Financiero, necesidad de acometer nuevas inversiones para adaptarse a la normativa	1. Anticipación a los nuevos requisitos legales, analizando tendencias, participando en foros, etc. 2. Marco legislativo interno consistente en la materia 3. Promover e incentivar la sostenibilidad dentro de la compañía
Reputacionales Estratégicos	Imagen negativa por ausencia o incumplimiento de compromisos en materia de cambio climático	1. Imagen de marca, reputación 2. Pérdida de negocio	1. Divulgación de las buenas prácticas ambientales de la compañía 2. Participación en foros sectoriales y entidades relacionadas con el medioambiente
Reputacionales Financieros	Salida de fondos de inversión/accionistas por no cumplir criterios ESG requeridos	1. Imagen, reputación 2. Inestabilidad bursátil	1. Marco legislativo interno consistente en la materia 2. Divulgación de las buenas prácticas de la compañía 3. Actitud de comunicación proactiva

3. **Riesgo reputacional.** Riesgo asociado a eventuales cambios de opinión, materializados en una percepción negativa respecto al Grupo, sus marcas o productos, por parte de clientes, accionistas, proveedores, analistas de mercado, etc.... y que podrían afectar de forma adversa a la capacidad del Grupo para mantener las relaciones (comerciales, financieras, laborales...) con su entorno.

   Para hacer frente a este riesgo el Grupo se ha dotado de un Código de Conducta destinado a garantizar un comportamiento ético y responsable de la organización, de su personal y de las personas o instituciones con los que interactúa en el ejercicio de su actividad.

   En este contexto, hemos añadido como riesgo relevante las opiniones o comentarios negativos infundados que pueden verterse con facilidad en las redes sociales dado el escaso control que se puede ejercer sobre ellas, más allá del seguimiento estrecho y la realización de acciones de comunicación específicas para revertir su impacto.

   Sus marcas, junto a su personal, son los mayores intangibles de los que dispone el Grupo y, por ello, son objeto de una evaluación continua en la que confluyen aspectos diversos: de gestión, marketing, salud y seguridad alimentaria, cumplimiento normativo y defensa jurídica de la propiedad intelectual.

4. **Cambios en los estilos de vida.** Dietas con bajo consumo de carbohidratos u otros hábitos alimentarios que pudieran modificar la percepción de nuestros productos por el consumidor.

   Las actuaciones para mitigar estos riesgos pasan por evaluar los patrones de consumo, adaptando la oferta de productos a las alternativas de mercado, y participar activamente en los foros sociales difundiendo hábitos saludables compatibles con nuestros productos.

RIESGOS DE CUMPLIMIENTO

1 **Regulatorio sectorial.** El sector agroindustrial es un sector sujeto a múltiples regulaciones que afectan a contingentes de exportación e importación, aranceles, precios de intervención, etc.... quedando sujetos a las directrices marcadas por la Política Agrícola Común (PAC). Igualmente, la actividad del Grupo podría verse afectada por cambios normativos en los países en los que el Grupo se abastece de materia prima o comercializa sus productos.

   Para hacer frente a este riesgo el Grupo está presente o se hace eco de los distintos foros legales y/o regulatorios a través de un conjunto de profesionales de reconocido prestigio que procuran la adecuación y cumplimiento.

   Dentro de este apartado un punto cada vez más relevante y vinculado a otros riesgos operacionales como el suministro y la seguridad de alimentaria es el relativo a las cada vez más estrictas normativas sobre el uso de fungicidas y pesticidas en los cultivos que son la base de esta industria y muy especialmente en el cultivo del arroz.

   Para mitigar este riesgo el Grupo ha extremado los controles de calidad y detección de este tipo de productos, trabajado en una selección de proveedores de garantía a los que se va a pedir que incorporen en sus políticas criterios de sostenibilidad y potenciado acciones educativas sobre los agricultores en búsqueda de alternativas naturales a estos productos.

2. **Regulatorio general.** Se incluyen los riesgos de cumplimiento de la normativa civil, mercantil, penal y de buen gobierno. En el ámbito de los riesgos penales, el Grupo cuenta con un Modelo de Prevención de Delitos, cuyo seguimiento y control corresponde a la Unidad de Cumplimiento Normativo.

   Un apartado específico es el relativo a la observación y cumplimiento de los derechos humanos y el mantenimiento de unos estándares éticos apropiados tal y como se reconoce en el Plan de sostenibilidad y en el Código de Conducta del Grupo.

3. **Fiscal.** Los eventuales cambios en la normativa fiscal o en la interpretación o aplicación de la misma por las autoridades competentes en los países en los que el Grupo desarrolla su actividad podría tener incidencia en los resultados del mismo.

   Para mitigar este riesgo el Grupo dirigido por los responsables de fiscalidad realiza un seguimiento de la normativa y de las posibles interpretaciones solicitando informes específicos realizados por especialistas en la materia para apoyar su postura y siempre guiado por un principio de prudencia en esta materia.

En el proceso de categorización de riesgos se valora de forma dinámica tanto el riesgo inherente como el residual, tras la aplicación de los controles internos y protocolos de actuación establecidos para mitigar los mismos. Dentro de estos controles destacan los preventivos, una adecuada segregación de funciones, claros niveles de autorización y la definición de políticas y procedimientos. Estos controles se pueden agrupar a su vez en manuales y automáticos, los cuales son llevados a cabo por aplicaciones informáticas.

Dicho modelo es tanto cualitativo como cuantitativo, siendo posible su medición en los resultados del Grupo, para lo que se considera el nivel de riesgo aceptable o tolerable a nivel corporativo.

El Sistema de Gestión y Control del Riesgos es dinámico, de modo que los riesgos a considerar varían en la medida que lo hagan las circunstancias en las que se desarrollan los negocios del Grupo.

El Sistema de Control y Gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y el control de la información financiera, descansa sobre la siguiente estructura:

- El Consejo de Administración: como órgano responsable, determina la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y el control de la información financiera.
- La Comisión de Auditoría y Control, a través del Comité de Riesgos, realiza las funciones de supervisión y seguimiento de los sistemas de control de riesgos y de información financiera, informando periódicamente al Consejo de cualesquiera aspectos relevantes que se produzcan en dichos ámbitos. Asimismo, es responsable de supervisar e impulsar el control interno del Grupo y los sistemas de gestión de riesgos, así como proponer al Consejo de Administración la política de control y gestión de riesgos y las eventuales medidas de mejora en tales ámbitos.
- El Comité de Riesgos, sobre la base de la política fijada por el Consejo de Administración y bajo la supervisión y dependencia de la Comisión de Auditoría, es la unidad específicamente encargada de la coordinación y seguimiento del sistema de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y de control de la información financiera del Grupo. Igualmente corresponde al Comité de Riesgos el análisis y evaluación de los riesgos asociados a nuevas inversiones.
- Los Comités de Dirección de las distintas unidades, en los que participan tanto el Presidente del Consejo de Administración como el Chief Operating Officer (COO), realizan la evaluación de los riesgos y la determinación de las medidas frente a los mismos.
- Responsables de riesgos de las distintas unidades. El Comité de Riesgos designa en las filiales relevantes a los distintos responsables del seguimiento de los sistemas de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y de la información financiera y del reporting al Comité.
- Departamento de Auditoría Interna. En el marco de las auditorías internas de las diferentes filiales, el departamento de Auditoría Interna de la Sociedad revisa que las actividades de testeo y control de los sistemas de gestión de riesgos y de la información financiera se han llevado a cabo adecuadamente, y conforme a lo establecido al efecto por el Comité de Riesgos.

Nota: *Pueden ampliar información sobre la descripción de riesgos y el sistema de control y gestión de riesgos, en el apartado 4 del Informe de Gestión y en el apartado E del Informe Anual de Gobierno Corporativo, ambos disponibles en la web corporativa.*

Modelo de Negocio

MODELO DE NEGOCIO

Definición del modelo

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 33 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.

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.

El Grupo responde a un modelo de negocio multicompañía, multipaís y multimarca. En este contexto, tiene una cultura descentralizadora en cada una de sus sociedades filiales para determinadas áreas de gestión, como son el Área de Comercial y Marketing, Logística, Compras, Recursos Humanos o Medioambiente, con un enfoque claro en el negocio y conforme a la casuística específica de cada país en cuanto a su idiosincrasia, contexto legislativo, etc. Por encima de ellas, la sociedad matriz (Ebro Foods, S.A.), con una estructura ligera y dinámica, es la responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración de esta sociedad matriz.

La gestión del Grupo Ebro 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 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, realizada por el Grupo Riviana Foods Canada Corporation (anteriormente Catelli Foods Corporation), el Grupo Panzani (Francia, países francófonos e Italia a través de su filial especialista en pasta fresca Bertagni) y Garofalo (Italia y resto del mundo).

Presencia Global

El Grupo Ebro opera a nivel global, a través de un portfolio de 91 marcas, en 81 países, teniendo presencia industrial y comercial en 15 de ellos. En los 66 restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 76 instalaciones, entre plantas productivas, oficinas y almacenes.

RELACIÓN DE PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL E INDUSTRIAL				
Alemania	Canadá	Estados Unidos	India	Portugal
Bélgica	Dinamarca	Francia	Italia	Reino Unido
Camboya	España	Holanda	Marruecos	Tailandia

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

** 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.*

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 en sus mercados de referencia, siendo permeables a la incorporación de productos conexos.
- Consolidarse como un grupo empresarial de referencia en sus distintas áreas de negocio, liderando los mercados en los que el Grupo encuentra potencial.
- 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 y facilitando a los stakeholders, de manera habitual y transparente, información rigurosa, veraz y destacada sobre la actividad del Grupo.

Para alcanzar los objetivos estratégicos de crecimiento y liderazgo sostenible y asegurar el cumplimiento de sus principios de actuación el Grupo sigue las siguientes pautas:

1. Búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico en países con altos niveles de consumo y/o elevado potencial de crecimiento:
   - Nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
   - Desarrollar productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa, ampliando el catálogo con nuevos formatos, sabores y preparaciones.
   - Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación basada en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría premium desarrollando el enorme potencial de nuestras marcas más emblemáticas.
   - Ampliar su presencia geográfica y completar su matriz producto/país:
     - Búsqueda de 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 o en mercados con grandes posibilidades de crecimiento.
2. Diferenciación e innovación. Apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:
   - Investigación, innovación y desarrollo (I+D+i): a través de 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.

3. 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).

4. Implantación de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor ("desde el campo hasta la mesa") a través de un Plan de Sostenibilidad denominado RUMBO A 2030 que se centra en:
   - Las personas. Desarrollo de planes y medidas que contribuyan a fomentar el bienestar laboral de nuestros profesionales, apostando por la formación continua y el desarrollo profesional para la retención del talento, la búsqueda de fórmulas para la conciliación, la igualdad y la diversidad, la salud y la seguridad laboral. Impulso a iniciativas que promueven el progreso socioeconómico y contribuyen a reducir la desigualdad en las comunidades en las que estamos presentes.
   - La salud y el bienestar. Nuestra aportación es el núcleo de nuestra actividad, ofrecer soluciones alimentarias sanas y naturales que faciliten nuestro estilo de vida y proporcionen placer a los consumidores. El departamento de I+D+i trabaja con estas premisas y nuestra forma de relacionarnos con los consumidores fomenta hábitos saludables y formas de alimentarse creativas a través de recetas, blogs y campañas de publicidad.
   - Nuestro planeta. Búsqueda de un bajo impacto ambiental en las operaciones del Grupo y trabajar en la mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático y la sostenibilidad de nuestras materias primas y auxiliares. Cooperación en los usos agrarios, eliminación o reducción de materiales no degradables, aumento de la eficiencia energética, reducción en los consumos hídricos de cultivos y centros productivos, verificación de procesos externos en la cadena de valor.

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 2020 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio asciende a €5,5 millones distribuidos entre recursos internos (€3 millones) y externos (€2,5 millones). Las inversiones en I+D+i han ascendido a €11 millones, la mayoría correspondientes a los pagos realizados durante el ejercicio para la mejora de procesos en la planta de arroz instantáneo en Estados Unidos y nuevos procesos de pasta fresca rellena y gnocchi en Francia.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a distintos centros de investigación en Francia, Estados Unidos, Países Bajos, España e Italia. Estos centros, y los principales proyectos realizados durante el ejercicio, son:

1. El Centro de I+D del Grupo Panzani, con ubicaciones en Marsella y Lyon. Focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca y fresca, cuscús, legumbres, otros granos y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a las cereales. Este año ha ampliado los trabajos sobre (i) producción de pasta de cocción instantánea, (ii) mejoras en los procesos y especialmente en los usos energéticos, (iii) múltiples ampliaciones de gama y (iv) proyectos encaminados a asegurar la ausencia de pesticidas en todos tipos de granos comestibles.

2. Centro I+D de Bertagni en Arcugnano. Ha trabajado especialmente en el desarrollo de la tecnología patentada por Betagni de sellado de producto con doble capa, nuevos formatos de raviolis que son una completa novedad en el mercado y desarrollo de productos.
3. Estados Unidos. Departamento que se dedica al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías, o la adaptación de estas en Estados Unidos. Sus trabajos se han centrado en el desarrollo de (i) una amplia gama de vasitos para microondas adaptados a los usos y costumbres del país, (iii) nueva gama de mezcla de arroces instantáneos.
4. Centros asociados al grupo Herba en Moncada (Valencia), la planta de San Juan de Aznalfarache, la planta de ingredientes de Wormer (Países Bajos) y la planta de Bruno (Italia), 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 y el desarrollo de ingredientes con base en los cereales y leguminosas. Los proyectos más importantes que se están desarrollando consisten en (i) desarrollo de nuevos vasitos para microondas con base en otros ingredientes no arroz, (ii) el desarrollo de nuevos ingredientes industriales con base arroz, legumbres, quínoa o cereales (libres de antígenos, destinados al reemplazo de proteínas animales), (iii) investigación de las características físico químicas de determinadas variedades de arroz y su elección para según el uso al que se destine y (iv) desarrollo de nuevos tratamientos térmicos sobre el arroz cáscara para su uso industrial.

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 2020

Pese a la pandemia, a lo largo de este ejercicio se han lanzado 99 nuevos productos en diferentes sociedades del Grupo

SOCIEDAD	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS 2020
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	3
Boost Nutrition	Bélgica	9
Euryza	Alemania	7
Ebro India	India	13
Lassie	Holanda	5
Lustucru Frais	Francia	12
Panzani	Francia	17
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	1
Riceland	Hungría	2
Risella Oy	Finlandia	3
Riso Scotti	Italia	4
Riviana Foods Canada Corporation	Canadá	10
Riviana Foods	USA	5
Tilda	UK	8
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		**99**

EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES DE PRODUCTO ENTRE 2018-2020

Durante el período comprendido entre 2018 y 2020 se han lanzado 352 nuevos productos.

SOCIEDAD	PAÍS	NUEVOS LANZAMIENTOS 2018-2020
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	6
Boost Nutrition	Bélgica	33
Euryza	Alemania	30
Ebro India	India	13
Herba Ricemills	España	7
Lassie	Holanda	17
Lustucru Frais	Francia	44
Panzani	Francia	50
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	15
Riceland	Hungría	2
Risella Oy	Finlandia	6
Riso Scotti	Italia	26
Riviana Foods Canada Corporation	Canadá	32
Riviana Foods	USA	63
Tilda	UK	8
TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS		**352**

Nota: *De estos 352 lanzamientos, 78 han dejado de comercializarse durante el mismo período*

PESO DE LAS INNOVACIONES EN EL NEGOCIO

Las innovaciones de producto lanzadas al mercado entre 2018 y 2020, representan un 6,67% sobre el total agregado de sus ventas durante el mismo periodo.

SOCIEDAD	VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS (€)	% VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS S/ VENTAS COMPAÑÍA
Arrozeiras Mundiarroz	2.022.722	2,46%
Boost Nutrition	12.837.106	23,21%
Ebro India	4.331.432	2,10%
Euryza	18.897.086	22,45%
Herba Ricemills	18.629.246	4,84%
Lassie	3.520.661	4,33%
Lustucru Frais	42.197.286	10,67%
Panzani	86.899.690	8,17%
Pastificio Lucio Garofalo	8.489.976	3,48%
Riceland	673.528	5,37%
Risella Oy	1.138.747	7,94%
Riso Scotti	31.583.375	20,87%
Riviana Foods Canada Corporation	21.248.423	14,55%
Riviana Foods	120.251.713	4,55%
Tilda	18.249.031	6,19%

Áreas de Negocio en 2020

ÁREAS DE NEGOCIO EN 2020

Entorno general

La evolución económica del ejercicio ha estado marcada por la pandemia originada por la COVID19 que apareció a finales de diciembre de 2019 en China y a mediados de abril de 2020 asolaba la mayoría de los países del planeta. Su rápida expansión, mortalidad y la necesidad de realizar confinamientos generales para prevenir su crecimiento desató una crisis económica sin precedentes por lo rápido que se desencadenó y la rapidez con que las autoridades mundiales reaccionaron inyectando enormes cantidades de liquidez al sistema y otorgando ayudas directas e indirectas a las empresas y trabajadores afectados. Las economías mundiales han evolucionado al ritmo de la enfermedad y sus distintas olas a lo largo del año, con algunos países relativamente libres del virus a partir del segundo trimestre (China) y otros como Estados Unidos, Europa y las economías de Sudamérica, experimentando distintas oleadas en función de las reaperturas y cierres de negocios y fronteras.

El impacto sobre el PIB ha sido desigual, con caídas anuales en Estados Unidos (-3,5%), Europa (-5% Alemania, -11% España) y un leve crecimiento en China (+2,2%) que es la excepción dentro de un desplome casi general (-4,3% del PIB mundial). A partir del segundo trimestre se observó una recuperación, frenada por las nuevas olas en las economías euro, donde han salido peor paradas las economías más dependientes del sector servicios y el turismo como la española.

Las expectativas son inciertas, con diversos escenarios en función de la evolución de la pandemia y la eficacia de la vacunación. El escenario base prevé la recuperación del PIB mundial en un 4% en 2021, una vacunación amplia y efectiva de la población en los países desarrollados y el mantenimiento de políticas monetarias acomodaticias, con un impacto significativo en el nivel de endeudamiento mundial.

Entorno de consumo

La crisis supuso un súbito parón en el intercambio internacional de bienes y servicios, con una mayor resiliencia de los primeros, y una gran debilidad de la prestación de servicios que requirieran contacto interpersonal. De esta forma, las distintas olas COVID y los sucesivos confinamientos incidieron en un importante aumento del consumo en los hogares en detrimento de otros canales como el HORECA, que sufrió el duro impacto de los continuados cierres de la hostelería.

En una primera etapa de la pandemia encontramos un consumidor eminentemente preocupado por abastecer su despensa de productos básicos de la cesta de la compra, sin prestar excesiva atención a la diferenciación. Conforme avanzaba la pandemia y desaparecía el temor al desabastecimiento, comenzaron a incorporarse productos de mayor valor añadido (que sustituyen los momentos de ocio antes disfrutados en la restauración) y una normalización en las cantidades compradas.

La pandemia también aceleró el cambio de determinados patrones de consumo con un crecimiento extraordinario de la compra digital, generando nuevas experiencias de consumo y consolidando a los supermercados de proximidad como los preferidos a la hora de realizar la compra física.

Las tendencias generales giran en torno a:

PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR, SOSTENIBILIDAD, SALUD Y PLACER
Los consumidores han aumentado su capacidad de decisión, tienen más información, más herramientas para comparar y están dispuestos a pagar por sentirse identificados con productos que satisfacen sus deseos.

a. Demanda de productos de calidad, facilidad en la preparación e inmediatez en dar respuesta al deseo de compra.
b. Preferencia por lo natural, saludable y bio. Muy conectado a este sentimiento está el incremento de consumo de productos frescos y la importancia dada a pequeñas compañías y startups que vinculan al consumidor con la naturaleza.
c. Búsqueda de productos que se incorporen a la economía circular, sean sostenibles e incluyan a los distintos actores del proceso de elaboración y comercialización.
d. Deseo de aumentar el abanico de posibilidades de elección. Las marcas blancas de calidad han ampliado su base de clientes a prácticamente todas las clases sociales y segmentos de población.

CAMBIOS SOCIALES
a. Envejecimiento de la población, mayor poder de los mayores. Los “baby boomers” han transformado este segmento de la población, que ve aumentar su poder de compra y tiene aspiraciones y necesidades (actividad y salud) diferentes a las tradicionalmente vinculadas a este grupo social.
b. Reducción del número de miembros de las familias, con un crecimiento constante del número de hogares unipersonales; nuevos formatos y personalización de productos y servicios.

c. Las nuevas generaciones prestan más atención al entorno, la sostenibilidad y el medio ambiente.

d. Aumento de la movilidad y de la inmigración en muchos países desarrollados, que introduce nuevos gustos y formas de cocinar.

NUEVOS CANALES Y SERVICIOS

a. Compra on-line y conectividad (posibilidad de realizarla con los operadores tradicionales que ofrezcan facilidad de uso, rapidez en la entrega...)

b. Crecimiento de los supermercados de proximidad, con mayor frecuencia de compra y mayor disponibilidad (24h, alianzas con gasolineras u otros lugares de paso).

c. Consolidación de nuevos actores (virtuales, como Amazon) en el mercado de distribución de la mano de las nuevas tendencias de consumo y uso de tecnología.

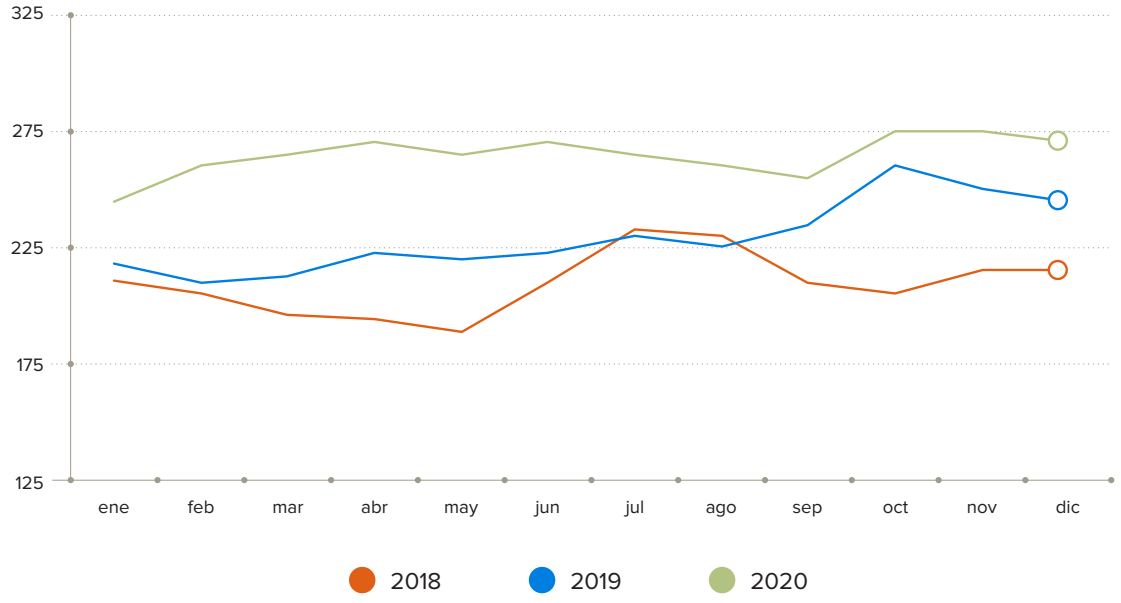
d. Nuevas formas de cocinar o consumir los alimentos (bajo pedido, en terminales de vending, el snack como sustitutivo de una comida...).

Mercados de materias primas

Las materias primas alimentarias subieron una media del 4% al aumentar la demanda de productos básicos en los primeros meses de pandemia; incluso con cierta acaparación inicial que creó momentos puntuales de desabastecimiento.

Respecto al trigo duro, después de las subidas experimentadas en la segunda mitad de 2019, los precios se mantuvieron elevados debido fundamentalmente a una demanda sostenida durante la pandemia y una cosecha francesa un 27% por debajo de la media de los años 2015-19, derivada de una menor superficie sembrada y un rendimiento también por debajo de la media de años anteriores.

PRECIO DEL TRIGO DURO EN EUR/TON



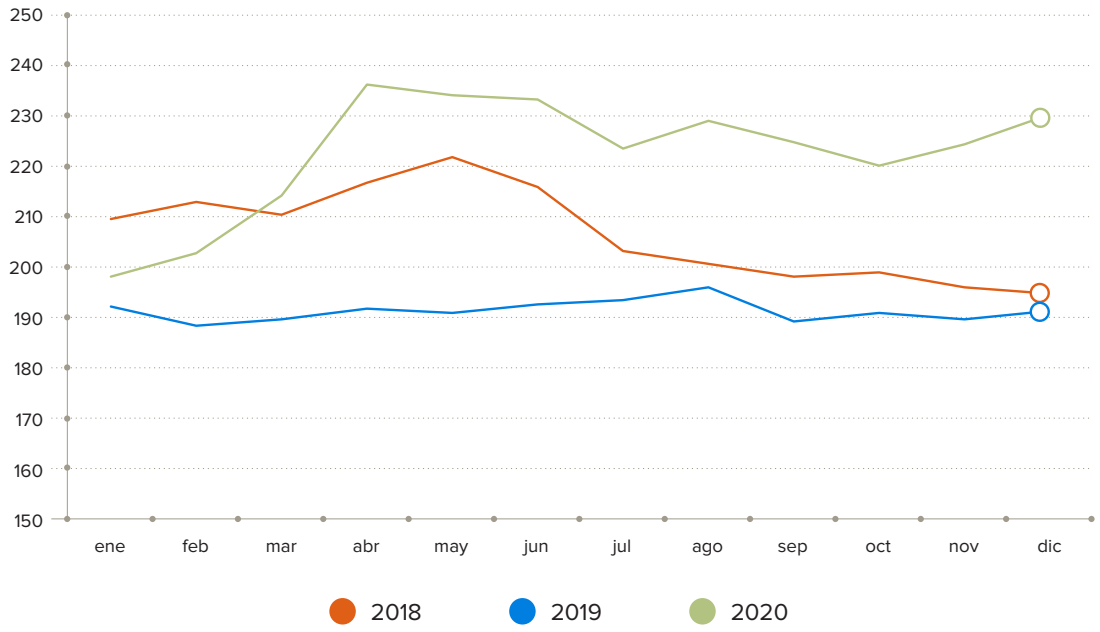
Fuente: Terre.net y datos propios

La campaña de arroz 19/20 se mantuvo en niveles elevados. Según datos de la *Food and Agriculture Organization* (FAO), la producción de la campaña se estimó en 501 millones de toneladas de arroz blanco equivalente, aproximadamente un 1% inferior a la anterior.

Sin embargo, el índice de precios experimentó un incremento paralelo a la incertidumbre inicial en la disponibilidad y transporte de arroz por la pandemia, los temores en países como Tailandia y Vietnam por unos menores recursos de agua en la segunda cosecha y la devaluación que sufrió el US$, divisa en la que se fijan los precios a lo largo del año.

A continuación, se muestra la evolución del Índice IPO de precios internacionales de arroz de los últimos tres años, que recoge una media de las variedades de mayor consumo:

ÍNDICE IPO ARROZ



El incremento de precios fue general, con los precios mundiales arrastrados por algunos de los mayores exportadores mundiales, como Tailandia, Vietnam y Myanmar. Sólo escaparon de esta tendencia las variedades aromáticas, cuyos precios permanecieron estables o ligeramente por debajo de los marcados el año anterior.

COVID 19

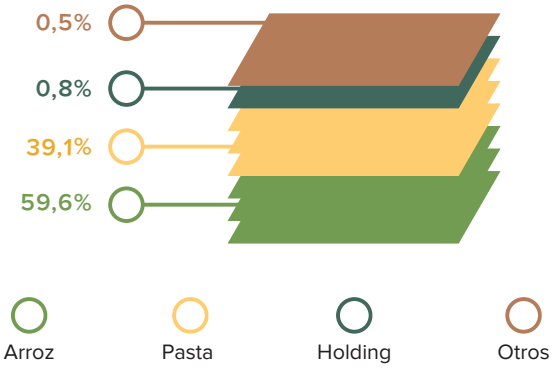
Tal y como hemos descrito anteriormente, el año 2020 ha estado marcado por la irrupción de la pandemia en el primer trimestre. En el caso del Grupo Ebro la incidencia no ha sido negativa como ha sucedido en otras actividades, pero la gestión de esta situación extraordinaria ha requerido un esfuerzo reseñable.

El Grupo reaccionó con prontitud al shock inicial estableciendo medidas y protocolos de protección y prevención para los trabajadores, concentrando la producción en las referencias más demandadas, estableciendo cupos en los pedidos en función de los registros de años anteriores allí donde estos desbordaban la capacidad y eliminando promociones que no aportaban valor en la nueva situación.

Durante la mayor parte del ejercicio, los elevados consumos han supuesto una elevada ocupación de las plantas, permitiendo un aumento de la productividad y rendimiento. En general, los productos secos se han visto muy beneficiados en cuanto al volumen demandado, mientras que los frescos han tenido un comportamiento más moderado. En todo caso, ha supuesto un considerable reto en la gestión productiva y logística.

Se han implementado múltiples medidas para mitigar el riesgo. Las más visibles han sido las relacionadas con la seguridad en los centros de trabajo que han supuesto al final de año un gasto directo de €15,5 millones. Adicionalmente, se han puesto en marcha otras actuaciones, como son los cambios comerciales para adaptar la oferta a las necesidades del mercado, un enorme esfuerzo logístico y productivo, cambios en las plataformas de sistemas relacionadas con el teletrabajo, medidas para permitir la conciliación en un escenario cambiante en función de la evolución de la pandemia, etc. Un esfuerzo muy importante que ha supuesto adaptarse y tratar de gestionar un terreno de juego cambiante.

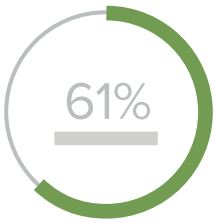
PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES

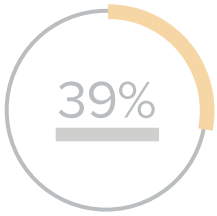


7.834

VENTAS POR ÁREAS DE NEGOCIO

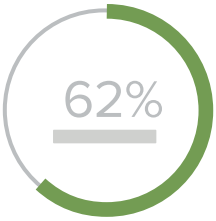
2.897,5
Mill. €

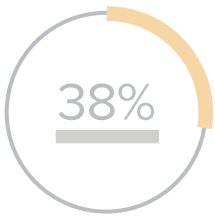




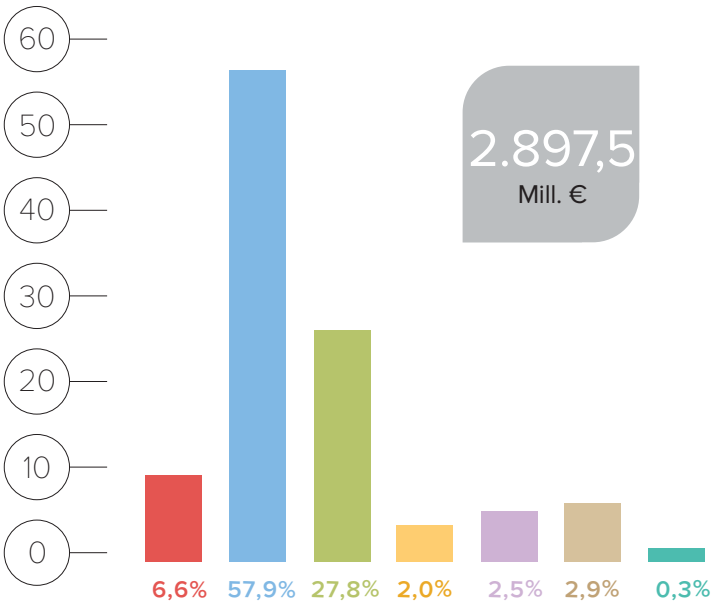
EBITDA-A POR ÁREAS DE NEGOCIO

364,2
Mill. €

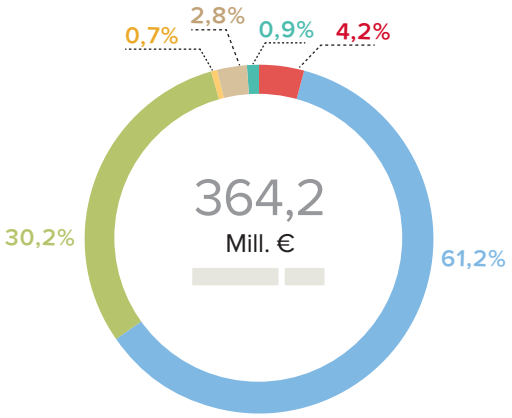




VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



EBITDA-A POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



ESPAÑA | RESTO EUROPA | AMÉRICA | ÁFRICA | ORIENTE MEDIO | ASIA | RESTO

A continuación, se presentan las magnitudes más significativas del Grupo:

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2018	2019	2019/2018	2020	2020/2019	TAMI 2020-2018
Venta Neta	2.297.882	2.510.381	9,2%	2.897.589	15,4%	**12,3%**
Publicidad	(72.931)	(77.564)	(6,4%)	(88.605)	14,2%	**10,2%**
EBITDA-A	277.901	306.617	10,3%	364.224	18,8%	**14,5%**
EBIT-A	199.619	206.592	3,5%	252.022	22,0%	**12,4%**
Resultado Operativo	196.796	191.142	(2,9%)	242.623	26,9%	**11,0%**
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	133.283	118.299	(11,2%)	140.842	19,1%	**2,8%**
Resultado neto de operaciones discontinuadas	16.028	31.989	99,6%	65.809	105,7%	**102,6%**
Resultado Neto de la Sdad. dominante	141.589	141.752	0,1%	192.415	35,7%	**16,6%**

	31-12-18	31-12-19	2019/2018	31-12-20	2020/2019
Circulante medio	588.403	643.139	(9,3%)	643.970	(0,1%)
Capital empleado medio	1.805.986	2.080.166	(15,2%)	2.191.813	(5,4%)
ROCE-A **(1)**	12,3	11,1		14,2	
Capex **(2)**	138.930	148.705	7,0%	117.600	(20,9%)
Plantilla media	7.153	7.522	5,2%	7.664	1,9%

BALANCE	31-12-18	31-12-19	2019/2018	31-12-20	2020/2019
Recursos Propios	2.162.334	2.262.203	4,6%	1.927.351	(14,8%)
Deuda Neta	704.621	999.849	(41,9%)	950.870	4,9%
Deuda Neta Media	627.350	871.658	(38,9%)	917.583	(5,3%)
Apalancamiento **(3)**	29,0%	38,5%		47,6%	
Activos Totales	3.834.069	4.381.004	14,3%	4.035.662	(7,9%)

DATOS BURSÁTILES	31-12-18	31-12-19	2019/2018	31-12-20	2020/2019
Número de Acciones	153.865.392	153.865.392	0,0%	153.865.392	0,0%
Capitalización Bursátil al cierre	2.683.412	2.968.063	10,6%	2.914.211	(1,8%)
BPA	0,92	0,92	0,1%	1,25	35,7%
Dividendo por acción	0,57	0,57	0,0%	2,51	340,4%
VTC por acción	14,05	14,70	4,6%	12,53	(14,8%)

(1) ROCE-A = Cociente entre el resultado medio después de amortizaciones y antes de impuestos del último periodo de doce meses (sin extraordinarios ni rfecurrentes) dividido entre entre el capital empleado medio
(2) Capex como salida de caja de inversión
(3) Apalancamiento = Cociente entre Deuda financiera Neta Media con coste entre los Recursos Propios (sin incluir minoritarios)

Los resultados del periodo, y en concreto aquellos procedentes de actividades discontinuadas, reflejan la operación de venta de los activos de pasta seca en Estados Unidos y Canadá, tal y como se describe en las Notas 5 y 25 de las Cuentas Anuales adjuntas.

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, los resultados de la actividad de pasta seca en Norteamérica hasta la fecha efectiva de venta y el resultado neto de la misma se presentan como actividades discontinuadas en la cuenta de resultados consolidados del periodo y de los periodos anteriores desde su incorporación. Asimismo, los activos y pasivos asociados con dicha actividad se presentan en una línea específica del balance de situación.

La **cifra de ventas** aumento un 15,4% año sobre año. Durante el mes de marzo y el inicio del segundo trimestre se produjo un importante crecimiento de las ventas, producto del temor de los consumidores a la escasez de productos de primera necesidad por la pandemia. El impacto varió en función de la llegada de la primera ola del virus a los distintos países, y también el incremento de demanda fue desigual (en algunos casos llegó a ser el doble de un mes regular). A partir de junio la situación se regularizó, consumiéndose los stocks acumulados durante el verano para terminar el año en una situación bastante normalizada.

La **generación de recursos**, **EBITDA-A**, crece un 18,8%, y el margen sobre ventas mejora respecto a ejercicios anteriores. El EBITDA-A, 364,2 millones de euros, recoge un impacto negativo de tipo de cambio de 3 millones. La aportación del Grupo Tilda en un año completo supone 24 millones de euros adicionales, y los gastos directos derivados de la pandemia ascienden a más de 15 millones de euros.

La rentabilidad aumenta por el incremento de actividad, que supuso una gran ocupación de la capacidad productiva, la disminución de las promociones en los peores momentos de la pandemia y el fuerte crecimiento de la aportación de las últimas incorporaciones al Grupo: Bertagni y Tilda.

La mejora del resultado se produjo en un entorno de subida de coste de las materias primas, con crecimientos en los precios en origen de arroz y durum que han podido ser absorbidas en un contexto de pandemia.

El **beneficio antes de impuestos** crece un 9,6%, un menor crecimiento que el Ebitda-A debido al deterioro realizado del Fondo de Comercio de pasta fresca Canadá (ver Nota 15 de las Cuentas Anuales adjuntas) por importe de 35 millones de euros y un ligero incremento del gasto financiero fruto del incremento del endeudamiento medio.

El **Resultado Neto de las operaciones discontinuadas** incluye el resultado neto de las actividades discontinuadas y en 2020 y 2019 la plusvalía obtenida de la desinversión realizada en el negocio de pasta seca en Norteamérica y Negocio Bio, respectivamente, tal y como se explica en las Cuentas Anuales adjuntas.

El **ROCE-A** aumenta de forma significativa hasta el 14,25, fruto de la mejora de la rentabilidad de los negocios.

Parámetros de balance, deuda neta y capital empleado

Las principales variaciones de la deuda y capital empleado se deben a:

a. La contabilización de la compra de Bertagni y La Loma por 143 millones de euros en 2018 y del Grupo Tilda en 2019 que aporta un total 292 millones de activos.

b. Incremento significativo del CAPEX en los últimos años.

c. Impacto de la evolución del tipo de cambio del dólar estadounidense en los balances de las filiales denominadas en esta moneda (paso de un tipo de 1,14 US$/€ en 2018 y de 1,12 US$/€ al cierre de 2019 a un tipo de 1,23 US$/€ al cierre de 2020).

d. La aplicación de la NIIF 16 (sobre arrendamientos) en 2019, que supuso reflejar derechos de uso y pasivos financieros por valor de 88 y 90 millones de euros respectivamente (ver Nota 10 de las Cuentas Anuales Consolidadas).

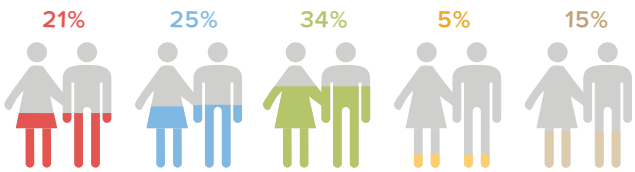
e. Venta en 2020 del negocio de pasta seca en Estados Unidos y reparto de dividendo extraordinario de 298,5 millones de euros.

Para una adecuada comprensión del Capital Circulante y el endeudamiento que lo financia se debe analizar la variable que tiene mayor impacto sobre estas partidas: la cantidad y valor de las existencias del Grupo. El volumen de existencias tiene un fuerte carácter cíclico, relacionado con las cosechas de arroz y trigo (en especial con la de arroz, donde el ciclo de stock es más largo). En concreto, los momentos de menor volumen de stock coinciden con el final de la campaña arrocera (final de verano) mientras que el mayor volumen se produce a final de cada año e inicio del siguiente, una vez cerrados los contratos de compra de la nueva campaña.

Área de Arroz

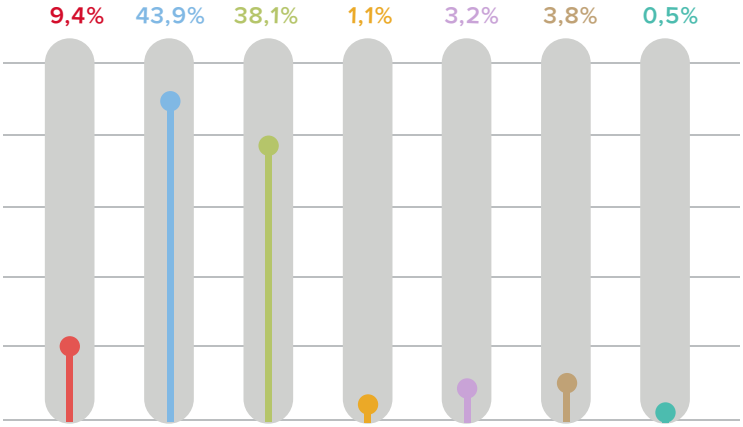
PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES

4.672

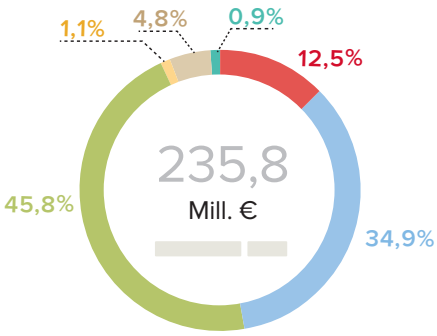


VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

1.817,7
Mill. €



EBITDA-A POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



ESPAÑA | RESTO EUROPA | AMÉRICA | ÁFRICA | ORIENTE MEDIO | ASIA | RESTO

PÉRDIDAS Y GANANCIAS (000€)						
	2018	2019	*2019/2018*	2020	*2020/2019*	TAMI 2020-2018
Venta Neta	1.412.702	1.566.239	*10,9%*	1.817.679	*16,1%*	***13,4%***
Publicidad	(26.969)	(33.010)	*(22,4%)*	(36.789)	*11,4%*	***16,8%***
% sobre Venta neta	*(1,9%)*	*(2,1%)*		*(2,0%)*		
EBITDA-A	162.065	192.264	*18,6%*	235.809	*22,6%*	***20,6%***
% sobre Venta neta	*11,5%*	*12,3%*		*13,0%*		
EBIT-A	123.990	143.061	*15,4%*	178.503	*24,8%*	***20,0%***
% sobre Venta neta	*8,8%*	*9,1%*		*9,8%*		
Capex	64.583	75.160	*16,4%*	69.345	*(7,7%)*	***3,6%***

La mayoría de los orígenes experimentaron incremento en sus precios durante el año, con especial incidencia en el grano largo de origen sudeste asiático (Vietnam, Tailandia, Myanmar) donde a principio de año se temió la escasez de agua en la segunda cosecha. También hubo incrementos en el precio de las variedades cultivadas en España con el ya endémico problema de la salinidad en zonas del Guadalquivir.

Por su parte, los precios de la campaña en Estadios Unidos se movieron al alza en las variedades de arroz largo antes de la cosecha debido a una menor superficie de cultivo y los efectos sobre el rendimiento de huracanes como Laura.

PRECIOS CAMPAÑA EEUU (fuente: USDA)					
($-CWT)	20/21 (*)	19/20	18/19	17/18	16/17
Precio medio	13,68	13,5	12,6	12,9	10,4
Grano largo	12,39	12	10,8	11,5	9,64
Grano medio	17,33	17,8	18,5	16,2	12,9

(*) Rango estimado

Ventas en fuerte progresión (+16,1%). Por primera vez se incluye el Grupo Tilda con un año completo de actividad, lo que supone aproximadamente 110 millones de euros de ventas netas adicionales. La enorme demanda en los primeros meses de la pandemia supuso que los pedidos en algunas de nuestras filiales llegaran a doblar los de años anteriores, por lo que hubo que priorizar las referencias de mayor consumo e, incluso, limitar la atención de pedidos en función de las referencias históricas y las previsiones de demanda existentes. La gestión se puede considerar exitosa cubriendo las capacidades al máximo, atendiendo los compromisos asumidos en tiempo y forma y sin incurrir en roturas significativas de stock (pese a lo largo de la cadena de suministro en algunas de las referencias).

Los crecimientos en las ventas se dan en prácticamente todos los tipos de arroces y canales de distribución, con la excepción de las ventas destinadas al canal HORECA que han sufrido los cierres de la hostelería durante largos periodos a causa de la pandemia. El Grupo mantiene un peso relativamente menor en este sector respecto a otros canales de distribución por lo que, excepto las filiales dedicadas a producir arroces congelados y, parcialmente, aquellas de ingredientes o productos nicho destinados a Foodservice, todas han visto crecer sus ventas de forma significativa.

La tendencia al crecimiento en arroces para microondas se mantiene, si bien en algunos países se ha visto moderada por la acumulación de productos básicos. En España, por ejemplo, el volumen de este producto ha crecido un 2%, incremento claramente inferior al de arroz redondo marca SOS (+15% en volumen) que es un producto tradicional y se ha visto beneficiado por el aumento de las comidas en casa. Sin embargo, en Estados Unidos los arroces para microondas han crecido un 27% en volumen.

El **EBITDA-A** crece un 22,6% interanual, con una gran aportación del Grupo Tilda de 30 millones de euros. El impacto negativo del tipo de cambio se recoge en este segmento prácticamente en su integridad (3 millones), una vez discontinuada la actividad de pasta seca en Norteamérica.

Pese a las tensiones producidas por la pandemia, la reorganización realizada en ejercicios anteriores en la planta de Freeport y las inversiones en la planta de Memphis de Estados Unidos han permitido mantener un elevado nivel de servicio. El Ebitda-A en esta zona crece a doble dígito y se mantiene la ratio sobre ventas.

La aportación al EBITDA-A del negocio no americano, excluyendo el Grupo Tilda cuya mayoría de recursos se generan en el Reino Unido, se reparte de la siguiente forma:

	2018	%	2019	%	2020	%
España	30.902	34,8%	25.471	28,7%	29.202	28,3%
Europa	47.779	53,8%	52.520	59,3%	58.934	57,2%
Otros	10.143	11,4%	10.644	12,0%	14.916	14,5%
	88.824	**100,0%**	**88.635**	**100,0%**	**103.052**	**100,0%**

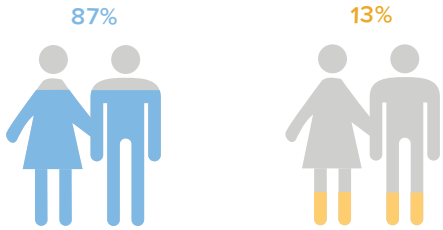
Reparto similar al año anterior, con una ligera reducción en la aportación de la región europea en la que el grupo concentra la mayoría de su actividad en los canales Horeca.

El **Resultado Operativo** se encuentra en línea con los anteriores márgenes, con un ligero incremento del gasto por amortizaciones vinculado a las inversiones realizadas en los últimos años.

La inversión en activos fijos se mantiene en niveles elevados, reflejando la apuesta en las líneas de negocio con mayor potencial de crecimiento (microondas) y la mejora de la productividad (empaquetado, almacenamiento y logística), si bien la pandemia a supuesto ralentizar los trabajos en la nueva fábrica de vasitos para microondas en España que se completará a lo largo de 2021.

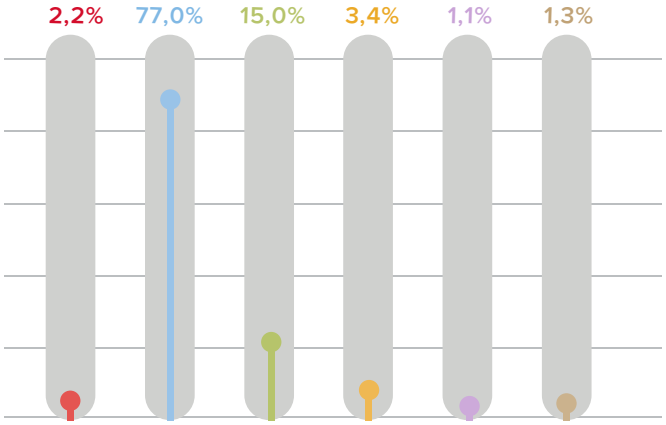
Área de Pasta

PLANTILLA MEDIA TRABAJADORES



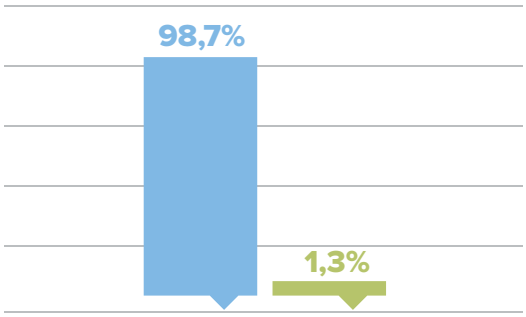
3.060

VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



1.162,4
Mill. €

EBITDA-A POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



142,7
Mill. €

ESPAÑA | RESTO EUROPA | AMÉRICA | ÁFRICA | ORIENTE MEDIO | ASIA | RESTO

PÉRDIDAS Y GANANCIAS (000€)						
	2018	2019	*2019/2018*	2020	*2020/2019*	TAMI 2020-2018
Venta Neta	949.905	1.009.007	*6,2%*	1.162.471	*15,2%*	***10,6%***
Publicidad	(46.605)	(46.490)	*0,2%*	(53.176)	*14,4%*	***6,8%***
% sobre Venta neta	(4,9%)	(4,6%)		(4,6%)		
EBITDA-A	123.589	126.307	*2,2%*	142.708	*13,0%*	***7,5%***
% sobre Venta neta	13,0%	12,5%		12,3%		
EBIT-A	84.020	76.984	*(8,4%)*	89.330	*16,0%*	***3,1%***
% sobre Venta neta	8,8%	7,6%		7,7%		
Capex	73.946	71.772	*(2,9%)*	47.474	*(33,9%)*	***(19,9%)***

La noticia de este ejercicio es la salida del negocio de pasta seca en Norteamérica, tal y como se describe en las notas 5 y 25 de las Cuentas Anuales. El precio de salida de los negocios vendidos supone múltiplos de valoración por encima de 10 veces Ebitda-A de un año regular y se considera acorde con la estrategia de liderazgo del Grupo y concentración de esfuerzos en productos de elevado potencial de crecimiento como: pasta seca premium, marcas líderes de su mercado y productos de pasta fresca. Como ya se ha comentado, todas las cifras de este Informe, salvo que se diga expresamente lo contrario, consideran esta actividad clasificada como discontinuada.

Se ha producido un incremento general de los precios del trigo duro, especialmente antes de verano, marcado por las expectativas de una cosecha menor en España y Francia debido a una menor superficie cultivada y un peor rendimiento. A partir de ese momento llegó la estabilidad al mercado, con el soporte de una buena cosecha en Canadá.

Las **ventas** aumentaron un 15,2% en línea con el shock de demanda a raíz del inicio de la pandemia ya comentada. La evolución de las últimas compras del Grupo sigue siendo muy destacable, con Bertagni en crecimiento a doble dígito pese a que la pandemia no ha tenido un impacto significativo los productos frescos que comercializa (menor tiempo de conservación, búsqueda inicial de productos esenciales y no perecederos).

Por mercados:

a. En Francia, los mercados marquistas crecieron a doble dígito año, sobre año excepto el de pasta fresca que lo hizo al 5,9% en volumen. Panzani retrocedió ligeramente en su participación en pasta seca hasta el 35,5%, y aumento su cuota en pasta fresca hasta el 45,1% (fuente Nielsen 52 semanas).

b. Garofalo mantuvo el crecimiento en ventas, en valor y en volumen. Su marca principal crece y aumenta su participación en el mercado de pasta premium en Italia hasta el 5,8% en volumen, frente al 5,5% anterior (fuente Nielsen 52 semanas). En otros mercados como España sigue su crecimiento con aumento del volumen vendido del 43%, muy por encima del mercado (9,6%), y ya se ha convertido en referente del mercado de pasta premium.

c. Bertagni mantuvo su crecimiento a doble dígito (+22% en valor), hasta 124 millones de euros de ventas, consolidando su cartera de clientes entre los que se cuentan las cadenas de distribución más relevantes de Europa y Norteamérica.

d. Pasta fresca de Canadá. Crecimiento del mercado del 14,3% en volumen y 11,7% en valor, Olivieri incrementa su liderazgo con un 49,7% de cuota de mercado en volumen y más del 50% en valor (fuente Nielsen 52 semanas).

El **EBITDA-A** muestra un fuerte crecimiento (13% anual, 7,5% TAMI) impulsado especialmente por la aportación de Bertagni y Garofalo, que asciende a 25 y 29 millones de euros, respectivamente.

Francia mejora en todos los segmentos de actividad excepto su filial Roland Monterrat, cuyo negocio principal es la producción y comercialización de sándwich que se vio especialmente penalizado por los confinamientos derivados de la pandemia. La mejora de volúmenes, una reasignación de la actividad promocional y un plan de productividad permitió compensar ampliamente la subida del precio de las materias primas, que supuso un incremento de coste cifrado en 17 millones de euros, la mayor parte debidas al encarecimiento del trigo duro francés.

La contribución de la pasta fresca de Canadá volvió a terreno positivo, con un gran esfuerzo por incrementar volúmenes y optimizar la productividad. Destaca la buena marcha de los nuevos gnocchi, que siguen creciendo en ventas y superan en contribución al resto de categorías. Pese a ello, y una vez acordada la venta de los activos de pasta seca y discontinuada esta actividad, se ha efectuado un deterioro del Fondo de Comercio surgido en la compra de los activos de pasta fresca de Olivieri por 35 millones de euros.

Tanto Bertagni como Garofalo completaron un año excelente. Ambas compañías tienen un fuerte compromiso de crecimiento en Estados Unidos donde ya realizan una parte significativa de sus ventas (31% y 26% respectivamente) y forman parte fundamental en el crecimiento en este mercado una vez materializada la ya comentada venta de los activos de pasta seca.

El **Resultado Operativo** sigue la evolución de los anteriores márgenes.

El **CAPEX** disminuye, ya que el año 2019 incluía la adquisición no recurrente de un almacén logístico en Francia. Se mantiene en curso la ampliación de las instalaciones en la planta de Garofalo y durante el año se ha realizado una amplia remodelación de la planta de pasta fresca en Avio, que debe completarse en 2021 y permitirá a Bertagni aumentar su capacidad productiva.