



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 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 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 los 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.

99

**PRODUCTOS LANZADOS
EN EL 2020**

352

**LANZAMIENTOS
DESDE EL 2018**



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%

