

“

# INFORME ANUAL EBRO 2021



**Ebro**

01

La compañía

---

*Página 3*



02

Modelo de Gobierno

---

*Página 10*



03

Modelo de negocio

---

*Página 24*



04

Áreas de negocio en 2021

---

*Página 32*



“

## LA COMPAÑÍA



01



# LA COMPAÑÍA

## Misión, visión y valores

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.

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.

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



## 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](mailto: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 (31/03/2022), se encargan de desarrollar los negocios centrales de la compañía son:

SOCIEDAD	PAÍS	ÁREA DE NEGOCIO
Agromeruan, SARL 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)
Ebro Foods Netherland BV (Lassie)	Países Bajos	Arroz
Ebrofrost Denmark, A/S	Dinamarca	Arroz y pasta
Ebrofrost Germany, Gmbh	Alemania	Arroz y pasta
Ebrofrost UK, Ltd	Reino Unido	Arroz y pasta
Ebrofrost North America	Estados Unidos	Arroz y pasta
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.	Países Bajos y Bélgica	Ingredientes
Herba Ricemills, S.L.U.	España	Arroz
Indo European Foods Ltd.	Reino Unido	Arroz
La Loma Alimentos, S.A.	Argentina	Arroz
Lustucru Frais, S.A.S.	Francia	Pasta fresca
Lustucru Riz, S.A.S.	Francia	Arroz
Mundi Riso, S.R.L.	Italia	Arroz
Mundi Riz, S.A.	Marruecos	Arroz
Neofarms Bio, S.A.	Argentina	Arroz
Pastificio Lucio Garofalo, Spa	Italia	Pasta
Riceland Magyarorzag, Kft	Hungría	Arroz
Riviana Foods, Inc.	Estados Unidos	Arroz
Riviana Foods Canada Corporation	Canadá	Pasta fresca
Roland Monterrat, S.A.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 (31/03/2022), el Grupo Ebro, a través de sus sociedades filiales, dispone de 77 instalaciones (59 plantas de producción, 13 oficinas y 5 almacenes) ubicadas en 16 países diferentes.

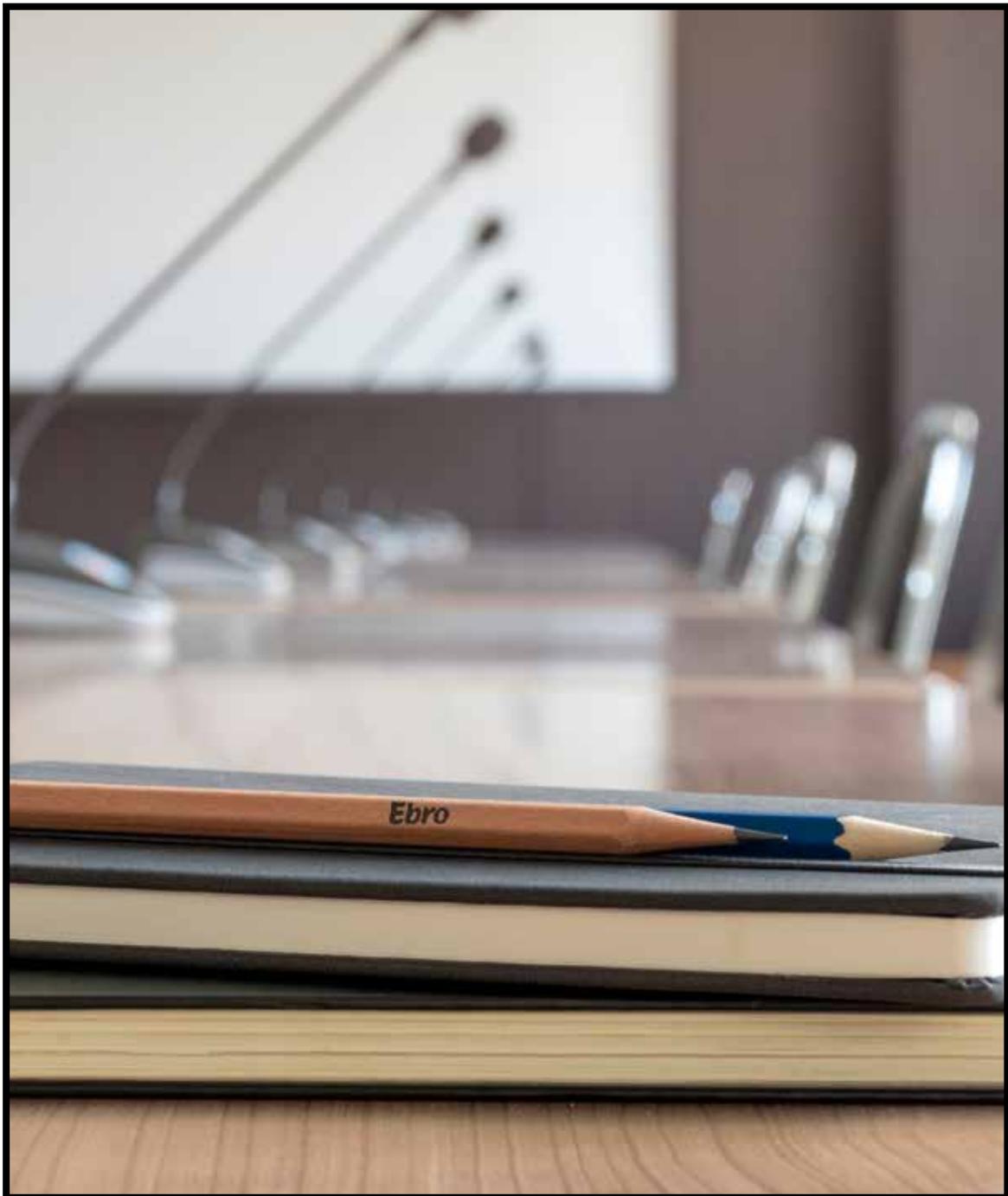
COMPañÍA	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO	TIPO DE INSTALACIÓN
Arotz Food	España	Navaleno	Industrial
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	Coruche	Industrial
		Lisboa	Oficina (alquiler)
Bertagni 1882	Italia	Arcugnano (Vicenza)	Industrial
		Avio	Industrial
		Avio Arcugnano	Almacenes
Boost Nutrition	Bélgica	Merksem	Industrial
Ebro Foods Holding	España	Madrid	Oficinas (alquiler)
		Barcelona	
		Granada	
Ebro Foods Netherland BV (Lassie)	Países Bajos	Wormer	Industrial
Ebro India	India	Taraori	Industrial
Ebrofrost Denmark	Dinamarca	Orbaek	Industrial
Ebrofrost Germany	Alemania	Offingen	Industrial
Ebro Frost North America	Estados Unidos	Ebro Frost NA	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)
	Países 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		
Indo European Foods Ltd.	Reino Unido	Felxtowe	Industrial

COMPAÑÍA	PAÍS	NOMBRE DEL CENTRO	TIPO DE INSTALACIÓN
La Loma Alimentos	Argentina	Los Charrúas	Industrial
		Chajarí	Industrial
		Los Conquistadores	Industrial
Lustucru Frais	Francia	Buenos Aires	oficina (alquiler)
		St Genis Laval	Industrial
		Lorette	Industrial
Mundi Riz	Marruecos	Communay	Industrial
		Larache	Industrial
Mundi Riso	Italia	Vercelli	Industrial
Neofarm Bio	Argentina	Concordia	oficina (alquiler)
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	Gragnano	Industrial
Riceland Magyarorzag	Hungría	Budapest	oficina (alquiler)
Riviana Foods Canadá	Canadá	Delta	Industrial
		Hamilton	Industrial
Riviana Foods USA	Estados Unidos	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
			oficina (propiedad)



“

## MODELO DE GOBIERNO



02



# 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.

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:

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

## Análisis de la composición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración está compuesto por un total de catorce (14) miembros de conformidad con el número fijado por la Junta General ordinaria de accionistas celebrada el 29 de julio de 2020. Este tamaño, a juicio de la Comisión de Selección y Retribuciones, permite dotar al Consejo de Administración (i) de la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones; (ii) de la adecuada diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición; (iii) y del adecuado balance entre la representación de los accionistas significativos y los accionistas minoritarios en el Consejo de Administración.

En cuanto a la composición del Consejo de Administración desde la perspectiva de las categorías de Consejeros y la presencia femenina (en cuanto a sexo menos representado en el Consejo) se destaca que de catorce (14) Consejeros, dos (2) están calificados como ejecutivos, ocho (8) como dominicales y cuatro (4) como independientes, siendo la presencia femenina en el Consejo de Administración de cinco (5) mujeres (6 antes de la salida de Alimentos y Aceites dado que su representante en el Consejo de Administración era una mujer).

## COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMISIONES Y CATEGORIZACIÓN DE LOS CONSEJEROS

Información correspondiente al ejercicio 2021 y 2022 hasta el 31.03

CONSEJERO (REPRESENTANTE PERSONA FÍSICA DEL CONSEJERO)	CATEGORÍA	COMISIONES
Antonio Hernández Callejas - Presidente	Ejecutivo	Comisión Ejecutiva (Presidente) Comisión de Estrategia e Inversiones
Demetrio Carceller Arce - Vicepresidente	Dominical (Accionista significativo: Sociedad Anónima Damm a través de Corporación Económica Delta, S.A.)	Comisión Ejecutiva Comisión de Selección y Retribuciones Comisión de Estrategia e Inversiones (Presidente)
Alimentos y Aceites, S.A. (M <sup>a</sup> Jesús Garrido Solís) <i>Consejero hasta el 29 de marzo de 2022</i>	Dominical (Accionista significativo: Sociedad Estatal de Participaciones Industriales -SEPI- a través de Alimentos y Aceites, S.A.)	-----
Belén Barreiro Pérez-Pardo	Independiente	Comisión de Selección y Retribuciones
María Carceller Arce	Dominical (Accionista significativo: Sociedad Anónima Damm a través de Corporación Económica Delta, S.A.)	-----
Fernando Castelló Clemente	Independiente	Comisión de Auditoría y Control Comisión de Selección y Retribuciones (Presidente)
José Ignacio Comenge Sánchez-Real	Dominical (Accionista significativo a través de Mendibea 2002, S.L.)	Comisión de Estrategia e Inversiones
Corporación Financiera Alba, S.A. (Alejandra Olarra Icaza. <i>Desde el 24 de noviembre de 2021 en sustitución de Tomás Hevia Armengol</i> )	Dominical (Accionista significativo: Corporación Financiera Alba, S.A.)	-----
Mercedes Costa García - Consejera Coordinadora	Independiente	Comisión de Auditoría y Control (Presidenta) Comisión de Selección y Retribuciones
Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L. (Javier Gómez-Trenor Vergés)	Dominical (Accionista significativo: Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L.)	-----
Javier Fernández Alonso	Dominical (Accionista significativo: Corporación Financiera Alba, S.A.)	Comisión Ejecutiva Comisión de Auditoría y Control Comisión de Estrategia e Inversiones
Grupo Tradifín, S.L. (Blanca Hernández Rodríguez)	Dominical (Accionista significativo: Grupo Tradifín, S.L.)	Comisión de Auditoría y Control Comisión de Selección y Retribuciones

CONSEJERO (REPRESENTANTE PERSONA FÍSICA DEL CONSEJERO)	CATEGORÍA	COMISIONES
Hercalians Investing Group, S.L. (Félix Hernández Callejas)	Ejecutivo (1)	Comisión Estrategia e Inversiones
Pedro Antonio Zorrero Camas <i>Consejero hasta el 31 de diciembre de 2021</i>	Independiente	Comisión Ejecutiva Comisión de Auditoría y Control
Marc Thomas Murtra Millar <i>Consejero desde el 31 de enero de 2022</i> <i>Nombrado por el sistema de cooptación para cubrir la vacante del Sr. Zorrero Camas</i>	Independiente	Comisión Ejecutiva Comisión de Auditoría y Control
Jordi Xuclà Costa <i>Consejero desde el 30 de marzo de 2022</i> <i>Nombrado por el sistema de cooptación para cubrir la vacante de Alimentos y Aceites, S.A.</i>	Dominical (Accionista significativo: Sociedad Estatal de Participaciones Industriales -SEPI- a través de Alimentos y Aceites, S.A.)	-----

#### DETALLE DE LAS VARIACIONES HABIDAS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMISIONES DESDE EL 31.12.2021 HASTA EL 31.03.2022.

- El 24 de noviembre de 2021 doña Alejandra Olarra Icaza se incorporó al Consejo de Administración como representante persona física del Consejero dominical Corporación Financiera Alba, S.A. (accionista referencia de la Sociedad), en sustitución de don Tomás Hevia Armengol.
- El 15 de diciembre de 2021, una vez finalizada la Junta General Extraordinaria de accionistas celebrada en dicha fecha, don Pedro Antonio Zorrero Camas presentó su dimisión como Consejero con efectos desde el 31 de diciembre de 2021, fecha en la que dejó de ser Consejero de la Sociedad y miembro de la Comisión Ejecutiva y Comisión de Auditoría y Control. El Sr. Zorrero Camas estaba categorizado como Consejero independiente.
- El 31 de enero de 2022, el Consejo de Administración acordó nombrar Consejero por el sistema de cooptación a don Marc Thomas Murtra Millar para ocupar la vacante existente tras la dimisión presentada por el Sr. Zorrero Camas. Asimismo, don Marc Thomas Murtra Millar fue nombrado miembro de la Comisión Ejecutiva y Comisión de Auditoría y Control de la Sociedad. El Sr. Murtra Millar está categorizado como Consejero independiente.
- El 24 de marzo de 2022, el Consejero dominical y accionista de referencia Alimentos y Aceites, S.A. presentó su dimisión como Consejero con efectos de 29 de marzo de 2022.
- El 30 de marzo de 2022, el Consejo de Administración acordó nombrar Consejero por el sistema de cooptación a don Jordi Xuclà Costa para ocupar la vacante existente tras la dimisión presentada por Alimentos y Aceites, S.A. El Sr. Xuclà Costa está categorizado como Consejero dominical del accionista significativo Alimentos y Aceites, S.A. al que representa en el Consejo de Administración de Ebro.

#### CONSEJEROS INDEPENDIENTES.

El número de Consejeros independientes (4) es sensiblemente inferior al tercio (4,666) del total de miembros del Consejo (14) recomendado para sociedades que no son de elevada capitalización.

La Sociedad considera necesario seguir trabajando para incrementar el número de Consejeros independientes hasta alcanzar, al menos, el tercio recomendado, si bien debe tenerse en cuenta que está representado en el Consejo de Administración el 67,905% del total capital social de la Sociedad (*dato a 31-03-2022*).

#### CONSEJEROS DOMINICALES.

El número de Consejeros categorizados como dominicales (8) supone el 57,142% del total de los miembros del Consejo (14) y el 66,666% sobre el total de Consejeros no ejecutivos.

El porcentaje de Consejeros dominicales sobre el total de Consejeros no ejecutivos (66,67%) es mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos Consejeros y el resto del capital (57,710%). A este respecto, debe tenerse en cuenta que (i) los accionistas significativos representados en el Consejo de Administración no tienen vínculos entre sí; (ii) está representando en el Consejo de Administración el 67,905% del capital social; y (iii) el capital cautivo de la Sociedad es del 71,555% (*datos a 31-03-2022*).

#### **PRESENCIA FEMENINA.**

Por lo que respecta a la presencia femenina en el Consejo de Administración, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad en la composición del Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A. establece que es objetivo de la Sociedad que el género menos representado en el Consejo suponga, al menos, el 40% de los miembros del Consejo de Administración antes de que finalice 2022 y en adelante.

Con anterioridad a la dimisión de Alimentos y Aceites, S.A., que estaba representado en el Consejo de Administración por una mujer, el porcentaje de presencia femenina en el Consejo de Administración era de 6 mujeres, lo que suponía el 42,857% respecto del número total de sus miembros fijado por la Junta (14), por lo que la Sociedad había alcanzado y superado el objetivo recomendado por el Código de Buen Gobierno y establecido en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad en la composición del Consejo de Administración.

Tras la dimisión como Consejero de Alimentos y Aceites, S.A. y la incorporación al Consejo de Administración de un Consejero hombre, la presencia femenina ha bajado a 5 mujeres y el porcentaje de mujeres respecto del número total de sus miembros (14) se sitúa en el 35,714%, por debajo del objetivo del 40%.

La Sociedad es consciente de la necesidad de aumentar la presencia femenina en el Consejo de Administración hasta conseguir recuperar el porcentaje de presencia femenina existente antes de la salida de Alimentos y Aceites, S.A. y trabajará para conseguir volver a cumplir el objetivo del 40% recomendado por el Código de Buen Gobierno y establecido en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad en la composición del Consejo de Administración.

#### **DIVERSIDAD DE PERFILES.**

Por último, se hace constar el hecho de que todos los Consejeros actuales han sido designados teniendo en cuenta que sus conocimientos, aptitudes, experiencia profesional, disponibilidad e idoneidad son los adecuados para el desempeño del cargo.

A la vista de los diversos perfiles profesionales de los Consejeros (especialistas todos ellos en sectores tan variados, y a la vez complementarios, como el económico, financiero, legal, industrial, mercados de consumo y distribución, bebidas, arroz y pasta), y teniendo en cuenta el profundo conocimiento que algunos de ellos tienen del Grupo en su conjunto, la Sociedad considera que la composición del Consejo de Administración cuenta con la diversidad de conocimientos y experiencias profesionales adecuada a los intereses de la Sociedad y del Grupo.

Resumen gráfico de la composición del Consejo de Administración

**14,29%**



Ejecutivos

**28,57%**



Independientes

**57,14%**



Dominicales



**9**



Hombres  
**64,29%**

- 3 entre 40 y 50 años
- 1 entre 51 y 60 años
- 2 entre 61 y 70 años
- 3 entre 71 y 80 años

**5**



Mujeres  
**35,71%**

- 2 entre 40 y 50 años
- 3 entre 51 y 60 años

## Accionistas significativos y su participación en el capital social.

Ebro Foods, S.A. conoce la información relativa a los accionistas significativos y sus participaciones en el capital social por la información que éstos comunican directamente a la Sociedad o hacen pública en aplicación de la normativa vigente sobre participaciones significativas, así como por la información que la Sociedad recaba de dichos accionistas con ocasión de la elaboración de sus Estados Financieros Anuales.

De acuerdo con lo anterior, la participación de los accionistas significativos a 31.12.2021 y 31.03.2022 es la siguiente:

ACCIONISTA SIGNIFICATIVO	31-12-2021					31-03-2022				
	% DE DERECHOS DE VOTO ATRIBUIDO A LAS ACCIONES			% DE DERECHOS DE VOTO A TRAVÉS DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS	% TOTAL DE DERECHOS DE VOTO	% DE DERECHOS DE VOTO ATRIBUIDO A LAS ACCIONES			% DE DERECHOS DE VOTO A TRAVÉS DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS	% TOTAL DE DERECHOS DE VOTO
	DIRECTO	INDIRECTO	TOTAL			DIRECTO	INDIRECTO	TOTAL		
Corporación Financiera Alba, S.A.	14,443	0,000	14,443	0,000	14,443	14,521	0,000	14,521	0,000	14,521
Sociedad Anónima Damm (a través de Corporación Económica Delta, S.A.)	0,000	11,686	11,686	0,000	11,686	0,000	11,686	11,686	0,000	11,686
Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (a través de Alimentos y Aceites, S.A.)	0,000	10,360	10,360	0,000	10,360	0,000	10,360	10,360	0,000	10,360
Hercalanz Investing Group, S.L.	8,621	0,000	8,621	0,000	8,621	8,695	0,000	8,695	0,000	8,695
Grupo Tradifin, S.L.	7,961	0,000	7,961	0,000	7,961	7,961	0,000	7,961	0,000	7,961
Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L.	7,827	0,000	7,827	0,000	7,827	7,827	0,000	7,827	0,000	7,827
José Ignacio Comenge Sánchez-Real (a través de Mendibea 2002, S.L.)	0,002	5,199	5,201	0,000	5,201	0,002	5,199	5,201	0,000	5,201
Artemis Investment Management, LLP	0,000	3,650	3,650	0,000	3,650	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D

## CAPITAL SOCIAL REPRESENTADO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (DATOS A 31.03.2022)

ESCALA DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS REPRESENTADOS EN EL CONSEJO Y CONSEJEROS CON PARTICIPACIÓN DIRECTA O INDIRECTA EN EL CAPITAL SOCIAL	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
≥ 10,00%	Corporación Financiera Alba, S.A. <i>(Accionista significativo y Consejero dominical)</i>	14,521
	Corporación Económica Delta, S.A. <i>(Accionista significativo representado en el Consejo por los Consejeros dominicales Demetrio Carceller Arce y María Carceller Arce)</i>	11,686
	Alimentos y Aceites, S.A. <i>(Accionista significativo representado en el Consejo por el Consejero dominical Jordi Xuclà Costa)</i>	10,360
≥ 5,00% < 10,00%	Hercalianz Investing Group, S.L. <i>(Accionista significativo y Consejero ejecutivo*)</i>	8,695
	Grupo Tradifín, S.L. <i>(Accionista significativo y Consejero dominical)</i>	7,961
	Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L. <i>(Accionista significativo y Consejero dominical)</i>	7,827
	José Ignacio Comenge Sánchez Real <i>(Accionista significativo y Consejero dominical)</i>	5,201
≥ 3,00% < 5,00%	---	---
< 3,00%	Fernando Castelló Clemente	1,500
	Demetrio Carceller Arce	0,132
	María Carceller Arce	0,021

(\*) En cuanto a la categorización de Hercalianz Investing Group, S.L. como Consejero ejecutivo, véase la nota (1) al pie del cuadro relativo a la composición del Consejo de Administración y sus Comisiones y categorías de Consejeros.

- Porcentaje de capital social representado en el Consejo de Administración: 67,905%
- Porcentaje total de derechos de voto titularidad de los Consejeros: 45,858%.
- Porcentaje de capital cautivo: 71,554%
- Porcentaje de capital flotante: 28,446%

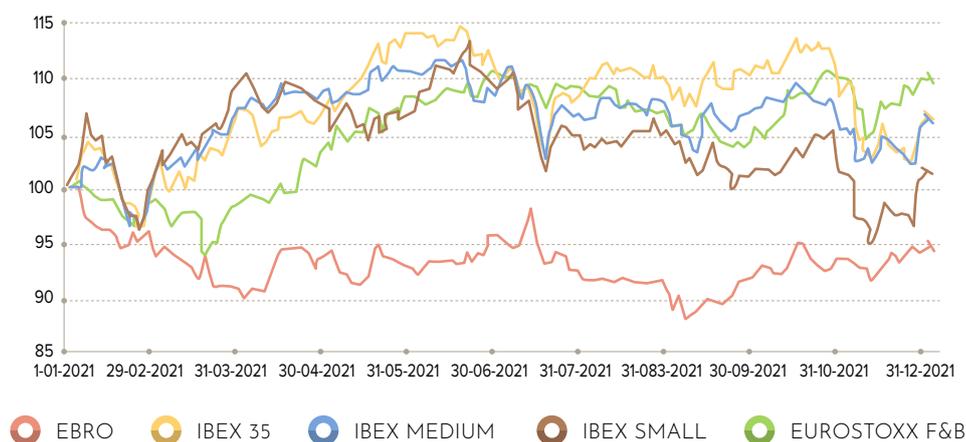


## Comportamiento bursátil

### EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

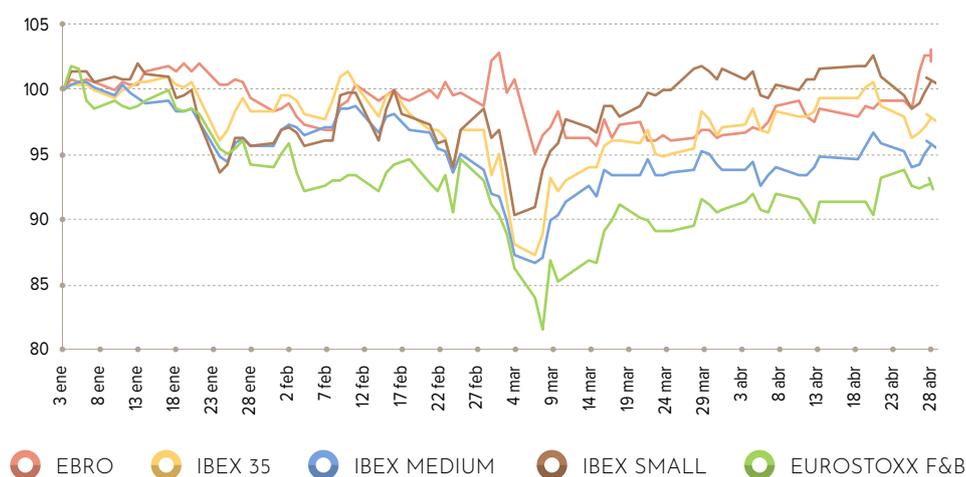
Durante el ejercicio 2021, la acción de Ebro Foods se depreció un 4,8%. En ese mismo periodo, el Ibex 35 se apreció un 7,9%, el Ibex Med un 8,7%, el Ibex Small subió un 1,8% y el Eurostoxx Food and Beverage se apreció un 10,4%.

Ebro Foods 2021 VS. Índices



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 30 de abril de 2022



Si observamos el comportamiento en 2022, a 30 de abril, la acción de Ebro ha reflejado el importante pago de dividendo extraordinario del pasado diciembre. No obstante, en relación con los índices de referencia, Ebro se ha apreciado un 2,63%, mientras que el Ibex 35 se ha depreciado un 2,02%, el Ibex Med un 4,2%, el Ibex Small crece un 0,83% y el Eurostoxx Food and Beverage se deprecia un 4,20%.

## ANALISTAS DE EBRO

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



A cierre del año 2021 la valoración media de los analistas otorgaba a EBRO un precio objetivo de 19,06 euros por acción, un 12,9% superior a lo que cotizábamos en Bolsa en dicha fecha.

## DIVIDENDOS

Durante el ejercicio 2021 se repartió con cargo al resultado del ejercicio 2020 un dividendo ordinario de €88 millones (€0,57 euros por acción). Unido a este, tras la desinversión del negocio de pasta seca, sémolas y salsas en Francia, se abonó un dividendo extraordinario de €88 millones (€0,57 por acción) el 22 de diciembre de 2021.

Así, a cierre del ejercicio 2021, la rentabilidad del dividendo por acción ascendió al 6,75%.

Para el presente año 2022, el Consejo de Administración de Ebro Foods, S.A., en su sesión celebrada el 15 de diciembre de 2021, acordó por unanimidad proponer a la próxima Junta General de Accionistas en relación con los resultados correspondientes al ejercicio 2021, 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 2022 (€88 millones). Esta propuesta supone mantener el dividendo respecto al ejercicio 2021.

**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. Detallamos a continuación cuales son estos riesgos no financieros:

### 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

## 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 Initiative (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.
- 3. 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. El Grupo mantiene un plan de acción que incluye (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) la definición correcta de puntos de usuario (antivirus, sistemas gestión de dispositivos móviles, permisos, actualizaciones) y (iv) un programa para la gestión y conservación de datos (backup, uso de la “nube”, información compartida).

## RIESGOS RELACIONADOS CON EL ENTORNO Y LA ESTRATEGIA

- 1. Medioambiental y riesgos naturales.** Los efectos de las sequías 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, conforme a las recomendaciones del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TFCD), hemos identificado los potenciales riesgos, impactos y oportunidades que el cambio climático puede tener en nuestra organización, asociando a cada uno de ellos las medidas de mitigación y/o adaptación oportunas. En este contexto, algunas de ellas ya están contempladas en nuestro Plan de Sostenibilidad RUMBO A 2030 ([caringforyouandtheplanet.com](http://caringforyouandtheplanet.com)) 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. Un siguiente paso será la cuantificación financiera de dichos riesgos e impactos.

**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 verse 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.

**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



03



# MODELO DE NEGOCIO

## Definición del modelo

Ebro Foods es el primer Grupo del sector de la alimentación en España por facturación, beneficios, capitalización bursátil y presencia internacional. Ebro es líder mundial en el sector del arroz y disfruta de un importante posicionamiento a nivel global en las categorías de pasta premium y pasta fresca, siendo la empresa líder en los países en los que opera.

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 Foods se realiza por áreas de negocio que combinan el tipo de actividad que desarrollan y su ubicación geográfica.

- **Negocio Arrocerero:** incluye la producción y comercialización de arroces y sus derivados y complementos culinarios. Su presencia se extiende por Europa, el Arco Mediterráneo, Cono Sur y Sudeste Asiático 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 producción y comercialización de pasta fresca y pasta seca de alta gama. La actividad de pasta fresca es desarrollada por el Grupo Ebro Premium Food en Francia y Benelux, el Grupo Bertagni en un gran número de países y el Grupo Riviana con la marca Olivieri en Norteamérica. La actividad en el segmento de pasta seca premium es realizada por Garofalo (Italia y resto del mundo).

En ambos negocios, conforme al compromiso del Grupo de promover la salud a través de la alimentación, la práctica totalidad de las marcas incluyen en su portfolio una gama de productos pertenecientes a las categorías salud, bio y orgánicos.



## PERTENENCIA A ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES SECTORIALES

A continuación detallamos las sociedades del Grupo que están afiliadas o pertenecen a asociaciones y organizaciones sectoriales:

SOCIEDAD	ASOCIACIÓN	ÁREA GEOGRÁFICA
Herba Ricemills, S.L.U.	Federación de Molineros Europeos de Arroz (FERM)	Europa
	Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)	España
	Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)	
	Asociación de Industrias Arroceras Españolas (UNIADE)	
S&B Herba Foods, Ltd.	UK Rice Association	Reino Unido
Mundi Riso, S.R.L.	Italian Rice Miller Association (AIRI)	Italia
Riviana Foods Inc.	U.S. Rice Federation	USA
Riviana Foods Canada Corporation	Food and Consumer Products of Canada	Canadá
Tilda, Ltd.	Rice Association	Reino Unido
	Food and Drink Federation	
	Make UK (The Manufacturers' Organisation)	
	British Brands Association	
Transimpex, Gmbh	German Association of the Grain, Milling and Starch Industry VGMS e.V.	Alemania

## Presencia Global

El Grupo Ebro opera a nivel global, a través de un portfolio de 82 marcas, en 71 países, teniendo presencia industrial y comercial en 16 de ellos. En los 55 restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 77 instalaciones, entre plantas productivas, oficinas y almacenes.

### RELACIÓN DE PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL E INDUSTRIAL

Alemania	Canadá	Francia	Marruecos
Argentina	Dinamarca	Países Bajos	Portugal
Bélgica	España	India	Reino Unido
Camboya	Estados Unidos	Italia	Tailandia

### RELACIÓN DE PAÍSES CON PRESENCIA ÚNICAMENTE COMERCIAL

Angola	Colombia	Haití	Libia	San Martín
Arabia Saudí	Costa Rica	Hungría	Lituania	Santa Lucía
Argelia	Curazao	Irlanda	México	Singapur
Aruba	Egipto	Islandia	Mozambique	Sudáfrica
Austria	Emiratos Árabes Unidos	Islas Vírgenes de EEUU	Omán	Suecia
Bahamas	Estonia	Israel	Panamá	Suiza
Bahréin	Finlandia	Jamaica	Perú	Tortola
Barbados	Gabón	Japón	Puerto Rico	Trinidad y Tobago
Bermuda	Ghana	Jordania	Qatar	Túnez
Brasil	Grecia	Kuwait	República Checa	Venezuela
Chile	Guinea	Líbano	Rumanía	Yemen

\* 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 fresca, pasta seca premium, granos saludables y en otras categorías transversales en el ámbito del *convenience*. 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 y mitigación 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 de comunicación responsable, veraz y transparente con los grupos de interés, estableciendo de forma regular 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:**

- 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.
- 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.
- Baja exposición al riesgo. El Grupo Ebro se enfrenta al cambio en los mercados de consumo y financieros y a los cambios sociales con una elevada vocación de adaptación y permanencia. Para ello busca (i) el equilibrio en las fuentes de ingresos recurrentes (mercados, monedas), (ii) una situación de bajo apalancamiento financiero que le permita crecer sin exposición a las “tormentas financieras”, (iii) nuevos canales de suministro y (iv) el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus *stakeholders* (clientes, proveedores, administraciones, empleados y sociedad).
- Implantación de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor (“desde el campo hasta la mesa”) a través del Plan de Sostenibilidad 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. El impulso de 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.** Promover la salud a través de la alimentación, mediante una oferta de productos sanos, naturales y diferenciados que contribuyan al mantenimiento de una dieta y estilo de vida saludable y proporcionen placer a los consumidores. El departamento de I+D+i trabaja con estas premisas y los distintos canales de comunicación de las marcas centran su mensaje en el fomento de hábitos saludables y formas de alimentarse creativas a través de recetas, blogs y campañas de publicidad.

- **Nuestro planeta.** Preservación y minimización del impacto ambiental a lo largo de toda la cadena de valor, prestando especial atención a la mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático. Para ello, el Grupo promueve, bien en solitario o con otros *stakeholders*, distintos programas de agricultura sostenible en sus principales zonas de aprovisionamiento y desarrolla distintas iniciativas dirigidas a la transición del Grupo hacia una economía circular, como son la reciclabilidad del *packaging*, la sustitución de los plásticos y la valorización de residuos.

## 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 2021 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio de las actividades que continúan asciende a 3,1 millones de euros distribuidos entre recursos internos (1,8 millones de euros) y externos (1,3 millones de euros).

Las inversiones en I+D+i durante el año han ascendido a 24,3 millones de euros, la mayoría correspondientes a los pagos realizados durante el ejercicio para la mejora de procesos en la planta de arroz instantáneo en Estados Unidos, la nueva planta de vasitos para microondas de San José de la Rinconada y nuevos procesos de pasta fresca rellena y gnocchi en Francia e Italia.

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

1. **El Centro de I+D ubicado en Lyon.** Focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de pasta fresca, gnocchi, arroz, legumbres y otros granos. Este año ha ampliado los trabajos sobre (i) nuevos procesos de producción y mejoras en la calidad del producto, (ii) mejoras en la productividad y (iii) ampliaciones de gama.
2. **Centro I+D de Bertagni en Arcugnano.** Ha continuado los trabajos de desarrollo de la tecnología patentada por Bertagni de doble relleno, ampliación de gama y nuevos formatos de raviolis y un programa de desarrollo de una nueva tecnología que permite reducir un más el riesgo alimentario en las líneas de producción.
3. **Estados Unidos.** Departamento que se dedica al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías, y 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, (ii) nueva gama de mezcla de arroces instantáneos con vegetales, (iii) desarrollo y adaptación de procesos térmicos y (iv) testeo de productos y evaluación de materias primas.
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 a (i) el desarrollo de productos y tecnologías nuevas y/o mejoradas, (ii) la asistencia técnica en las áreas de tecnología del arroz y sus derivados y (iii) el desarrollo de ingredientes con base en los cereales y leguminosas. Los proyectos más importantes que se están desarrollando consisten en (i) desarrollo de soluciones proteicas de alto valor añadido como sustitutivos de la carne, (ii) el desarrollo harinas de arroz y almidones de arroz transformados que permiten tratamientos y usos alternativos, (iii) investigación y desarrollo de nuevos usos para legumbre y cereales y (iv) trabajos para optimizar procesos y mejora de la productividad.

## INNOVACIONES EN PRODUCTO

El Grupo lanza al mercado todos los años nuevos productos y conceptos que dinamizan las categorías en qué opera, que satisfacen y se anticipan a las necesidades de sus clientes y consumidores.



## NÚMERO DE INNOVACIONES EN PRODUCTO POR COMPAÑÍA DURANTE 2021

SOCIEDAD	PAÍS	Nº PRODUCTOS LANZADOS 2021
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	4
Boost Nutrition	Bélgica	5
Herba Ricemills	España	6
Lassie	Países Bajos	2
Lustucru Frais	Francia	15
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	1
Riceland	Hungaria	4
Riso Scotti	Italia	16
Riviana Foods USA	USA	5
Tilda	UK	10
<b>TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS</b>		<b>68</b>



## EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES DE PRODUCTO ENTRE 2019-2021

Durante el período comprendido entre 2019 y 2021 se han lanzado 270 nuevos productos.

SOCIEDAD	PAÍS	NUEVOS LANZAMIENTOS 2019-2021
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	9
Boost Nutrition	Bélgica	26
Euryza	Alemania	17
Ebro India	India	13
Herba Ricemills	España	11
Lassie	Países Bajos	11
Lustucru Frais	Francia	44
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	8
Riceland	Hungría	6
Risella Oy	Finlandia	3
Riso Scotti	Italia	35
Riviana Foods Canada Corporation	Canadá	19
Riviana Foods USA	USA	50
Tilda	UK	18
<b>TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS</b>		<b>270</b>

## PESO DE LAS INNOVACIONES EN EL NEGOCIO

	VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS (€)	% VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS S/ VENTAS COMPAÑÍA
Arrozeiras Mundiarroz	593.884	0,75%
Boost Nutrition	12.837.106	23,21%
Ebro India	5.289.950	1,69%
Herba Ricemills	13.974.383	3,23%
Lassie	3.095.287	3,81%
Lustucru Frais	74.220.592	4,93%
Pastificio Lucio Garofalo	12.196.216	4,75%
Riceland	1.213.345	6,52%
Risella Oy	1.142.828	7,86%
Riso Scotti	88.847.181	15,23%
Riviana Foods Canada Corporation	24.466.320	6,39%
Riviana Foods USA	64.976.151	3,40%
Tilda	46.101.843	10,35%

“

ÁREAS DE NEGOCIO

EN 2021



04



# ÁREAS DE NEGOCIO

## Entorno general

El año 2021 estaba destinado a ser el de la recuperación económica. Se preveía una rápida salida de la crisis provocada por la pandemia gracias a las vacunas. Y así ha sido, pero sólo parcialmente, debido a: 1) las nuevas variantes de la enfermedad que han traído restricciones parciales a lo largo del año, 2) la disminución progresiva de las políticas económicas acomodaticias anunciadas por distintos bancos centrales, 3) los cuellos de botella generados por la pandemia y 4) el rebote en el consumo de determinados bienes y servicios.

El crecimiento del PIB mundial en el 2021 se estima en un 5,5%, con un crecimiento en las economías desarrolladas en torno a esa cifra (EE.UU. 5,55%, la Unión Europea el 5,2%) mientras que las economías emergentes lo hacían un 6,3%. Sin embargo, la recuperación se fue debilitando en el último tercio del año y las previsiones de crecimiento para ejercicios futuros dejaba a buena parte de las economías en desarrollo todavía por detrás del punto de partida anterior a la pandemia.

Al mismo tiempo, durante el año 2021 fueron creciendo diversas amenazas en forma de fuertes tensiones inflacionistas que afectaron a todas las materias primas y el transporte. En algunos casos se alcanzaron precios nunca vistos (algunos metales) y en otros, como la energía y algunos alimentos, precios en máximos después de muchos años.

En principio se estimó que estas tensiones serían de carácter temporal y se ajustarían a medida que la oferta y demanda de bienes se encontrara en una economía en franca recuperación. Sin embargo, los recientes acontecimientos en Ucrania, tras la invasión militar de la Federación Rusa el pasado 24 de febrero de 2022, están creando una alta incertidumbre a nivel global. La reacción de la comunidad internacional ha sido inmediata, siendo muchos países (incluyendo la Unión Europea y Estados Unidos) los que han decidido imponer sanciones a Rusia y sus nacionales. Lo reciente del conflicto y las claras implicaciones geopolíticas del mismo hacen que, en este momento, no sea posible hacer estimaciones fiables del potencial impacto que, en el crecimiento económico, puedan derivarse del conflicto y la reacción internacional frente al mismo.

## Entorno de consumo

En general se han mantenido las tendencias que se vislumbraron en el año anterior; oscilaciones importantes en el consumo relacionadas con las diversas olas del virus, pero una recuperación progresiva del canal HORECA al tiempo que se fueron reduciendo las comidas en casa y se recuperaban las referencias de valor añadido.

Se mantienen los cambios acelerados por la pandemia en determinados patrones de consumo, con un crecimiento extraordinario de la compra digital, que ha generado nuevas experiencias de consumo dentro y fuera de casa, al tiempo que oportunidades de servicio de comida a domicilio para las marcas de restauración más reconocidas. Asimismo, los supermercados de proximidad se han consolidado 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. Se asocia con:

- 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 “start ups” 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. Crece una base ética sobre lo que se consume.
- 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 actores virtuales, como Amazon, y aparición de otros nuevos 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...).

La vuelta a cierta normalidad supone que aumentan las comidas fuera de casa creciendo canales como el *Foodservice*, que han atravesado un periodo muy difícil durante la pandemia y los confinamientos. Esta vuelta de la restauración supone una disminución del canal *retail* tradicional, pero al mismo tiempo la vuelta a soluciones de valor añadido. El aumento del trabajo presencial hace que disminuyan las comidas en casa y se retornen soluciones de conveniencia. Las marcas reconocidas lideran este cambio.

Todos estos cambios suponen retos a la distribución y a los productores, siendo fundamental elevar el punto de venta, tanto físico como digital, a centro estratégico. Una correcta visibilidad y surtido es la clave para el éxito. Las inversiones publicitarias se mueven a medios digitales, que para el Grupo ya suponen más del 50% de las acciones. Estas acciones se caracterizan por su agilidad, con un proceso de permanente escucha del consumidor hasta el lanzamiento de producto que acorta plazos y permite tiempos de reacción rápidos.

Por último, el compromiso con la sostenibilidad en toda la cadena de valor es fundamental: *Convenience + Salud + Sostenibilidad* son los drivers de la innovación.

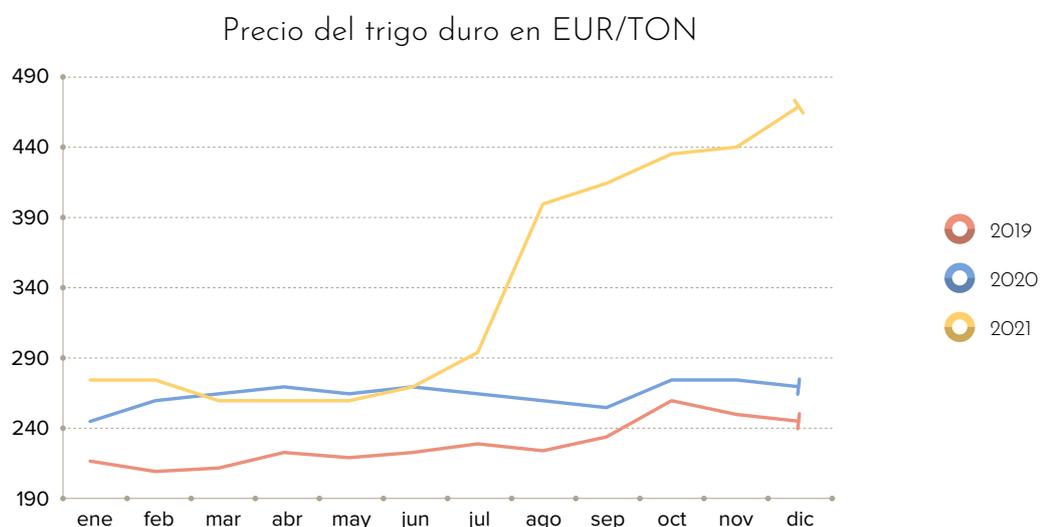
## Mercados de materias primas

Un fuerte aumento de la demanda de bienes y servicios tras la recuperación pandémica, y los cuellos de botella en la logística y la producción de bienes, han sido los principales causantes de la inflación general de precios durante el año, que ha afectado especialmente a los precios de la energía y los metales.

El incremento de precios de la energía fue gradual, con un aumento de aproximadamente US\$20 por barril de petróleo de Brent y subidas muy pronunciadas del precio del gas y del carbón. Los metales ya habían experimentado incrementos en el último trimestre de 2020 y se han mantenido en niveles elevados; algunos, como el latón, el aluminio o el acero, han alcanzado precios récord o no vistos desde hace más de una década.

Respecto a los productos agrícolas, subieron una media del 23% (Banco Mundial) impulsados por: una demanda creciente, la subida del precio de la energía, el transporte y los fertilizantes. Es especialmente relevante el incremento del coste del transporte, que ha afectado a todos los medios, aunque especialmente al transporte marítimo.

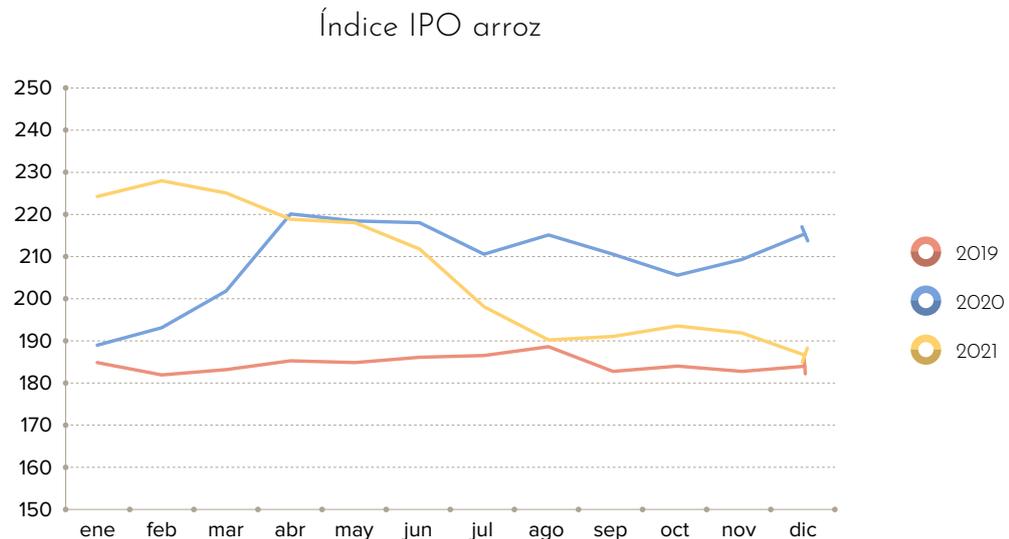
El trigo duro, tras observarse problemas de sequía y calidad del grano en las cosechas de los principales productores, experimentó una extraordinaria subida de precios a partir de verano con la llegada de la nueva cosecha. Desde ese momento el mercado se ha mantenido alcista y no se esperan cambios hasta la llegada de la nueva cosecha que permita aumentar el stock disponible.



Fuente: Terre.net y datos propios

Respecto al arroz, la campaña de arroz 20/21 se mantuvo en niveles elevados. Según datos de la *Food and Agriculture Organization (FAO)*, la producción de la campaña se estima en 515 millones de toneladas de arroz blanco equivalente, esto es, ligeramente por encima de la anterior. La proyección para la 21/22 se mantiene en volúmenes parecidos con un stock de enlace elevado.

El siguiente gráfico muestra la evolución del Índice IPO de precios internacionales de arroz de los últimos tres años (media de las variedades de mayor consumo):



Los precios en origen han descendido en la primera mitad de año con la excepción de algunas tensiones locales debidas a fenómenos meteorológicos, como el paso de huracanes en Estados Unidos o las sequías en zonas de California y el sur de España. Sin embargo, los fabricantes se han enfrentado a un encarecimiento de la materia prima en destino originada por la escalada de los precios del transporte, que ha supuesto un tremendo reto para la cadena de suministro e, incluso, que determinados orígenes no fueran competitivos o no lo fueran en las condiciones actuales de transporte, tal y como se describe a continuación.

## Transporte

Como indicamos en la descripción de nuestro modelo de negocio, los granos que el Grupo utiliza como materia prima para sus marcas de variedades aromáticas fundamentalmente, se cultivan en zonas geográficas alejadas de donde se realiza su transformación y consumo. Asimismo, el producto elaborado debe llevarse hasta el consumidor final, cubriendo una distancia inferior pero con múltiples destinos y frecuencias, y esto es relevante en la fijación de precios y márgenes.

Por esta razón, la volatilidad en los precios del transporte puede tener un impacto significativo en el negocio. Durante el año 2021 se produjo una inflación de los precios de transporte que afectó tanto al transporte terrestre como al aéreo o al marítimo.

El transporte por carretera ha experimentado alzas generalizadas derivadas del aumento del precio del petróleo y las dificultades para encontrar conductores que atendieran una creciente demanda, y ello por: a) una mayor regulación de los horarios de los conductores, b) los escasos incentivos que se ofrecen a estos profesionales (que tienen mejores condiciones haciendo rutas cortas dentro de las ciudades o provincias) y c) dificultades geopolíticas como el Brexit. Este encarecimiento ha impactado directamente en el coste en destino del producto terminado.

El transporte marítimo es fundamental en nuestra industria, pues se utilizan barcos para transportar granos a granel y contenedores para especialidades. La pandemia contrajo la demanda global de forma súbita al tiempo que se desató una gran incertidumbre sobre la evolución del comercio internacional. La propia pandemia y los confinamientos produjeron un gran aumento del consumo *on line* y un cambio en el tipo de productos demandados (prioridad a productos sanitarios con origen fundamentalmente en Extremo Oriente). Ante esta situación, la oferta de transporte marítimo se adaptó, modificando rutas, deteniendo la circulación de contenedores y congelando la posible renovación y expansión de buques.

Al reactivarse la economía se produjo un fuerte desacople entre la oferta disponible y la demanda de transporte marítimo, que empezó afectando a los buques de transporte de contenedores y las rutas de origen asiático y, poco a poco, se trasladó a otro tipo de barcos y, al absorber la demanda disponible, al resto de rutas. La reactivación trajo un aumento del consumo y de la importación de bienes, tensionando cada vez más la logística.

Mientras tanto la oferta seguía a remolque:

- Las medidas contra el COVID 19 retrasaron la operativa de los puertos y estiva, y cierres temporales en puertos chinos retroalimentaron esa situación.
- Las restricciones en la operativa hicieron que un número considerable de barcos de contenedores quedasen a la espera de descarga, originando, a su vez, nuevos atascos y retrasos en los puertos.
- La incertidumbre retrasó la renovación de la flota. La prolongación de sus vidas útiles aumentó, a su vez, el gasto de mantenimiento.
- Las leyes medioambientales presionan la oferta de buques (Ocean Shipping Reform Act, US, nueva normativa internacional de reducción huella de carbono).

A esto se suman (i) un aumento global del precio de los seguros en 2020; (ii) una subida del precio de las materias primas utilizadas en la renovación de la flota; y (iii) unos precios del combustible al alza.

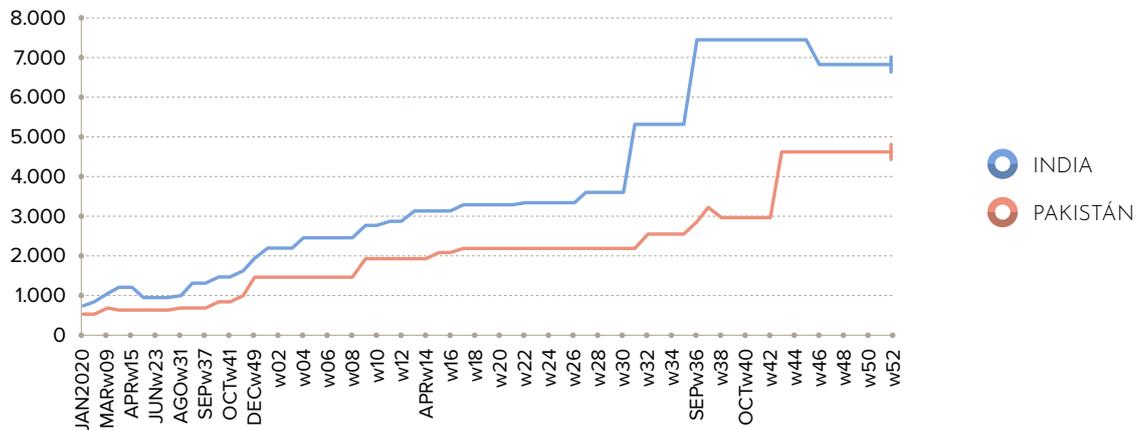
Fruto de esta situación, a partir del último tercio de 2020, se produjo un fuerte encarecimiento del transporte marítimo. Los índices que recogen los contratos cruzados sobre barcos en granel y contenedores (tales como el Baltic Dry Index, el Shanghai Containerized Freight Index, el World Container Index y el Harper Petersen Index) muestran que tales contratos han multiplicado su valor entre un 500% y un 700% desde el primer cuarto de 2020, con un impacto enorme en los precios de materias primas como el arroz en las rutas con origen Asia y destino Europa o Norteamérica.

Baltic Dry Index 2021-21



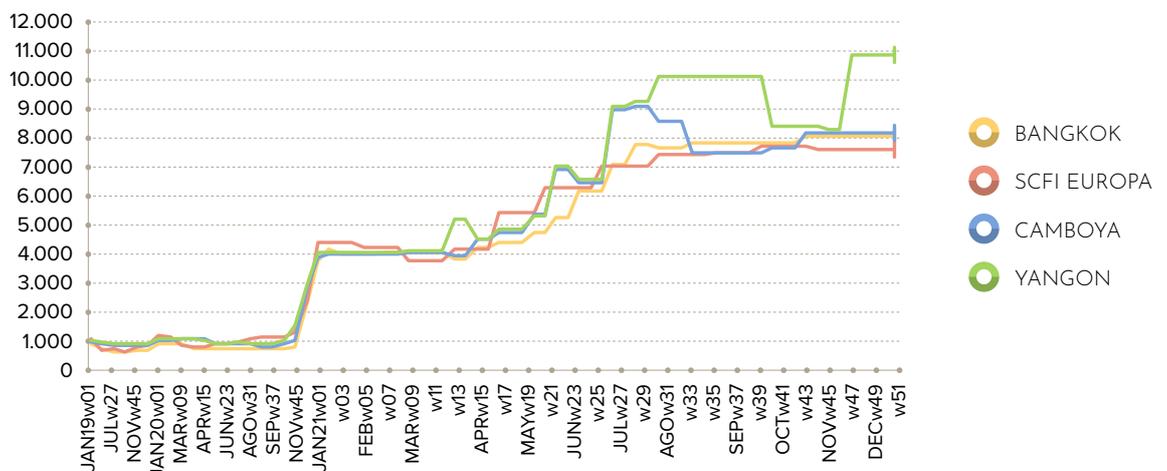
En el caso de los portacontenedores, usados habitualmente para este tipo de transporte, al enorme incremento en precio hay que añadir la incertidumbre derivada de posibles incumplimientos ante contratos más jugosos de transporte de otros productos o con otros destinos, que han hecho que en muchos casos sean una opción inviable.

Coste contenedor destino Amberes en Us\$ (2020-2021)



Fuente: Elaboración propia

Coste contenedor destino Amberes en Us\$ (2019-2021)



Fuente: Elaboración propia

Para garantizar la cadena de suministro y reducir costes, el Grupo puso en marcha alternativas logísticas consistentes en fletar barcos completos de graneles, con cargas combinadas con distintos destinos europeos. En esta tesitura de transporte de mayor volumen, existe el riesgo de que las pérdidas asociadas al deterioro y mermas del producto en el trayecto se incrementen, además de incrementarse el coste logístico y de almacén al aumentar la complejidad en la cadena de suministro. Para mitigar este fenómeno, se ha intensificado la supervisión y gestión de la cadena logística de barcos completos y se han reforzado aún más los testeos en origen.

A final de año las expectativas indicaban que, poco a poco, se alcanzaría un equilibrio y los precios tenderían a la normalización, pero los últimos acontecimientos impiden visibilizar esta situación en el corto plazo.

## COVID 19

Como comentamos en el párrafo sobre el entorno, la economía global se ha visto afectada profundamente por la pandemia de la COVID-19. En la mayoría de los países desarrollados se aprobaron medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la COVID-19 que, poco a poco, se han ido relajando o normalizando.

Aunque es probable que la pandemia siga afectando negativamente a la actividad económica en el corto plazo, se confía que su influencia en el proceso de recuperación económica disminuya con (i) la vacunación contra el coronavirus, ya muy avanzada (en los países desarrollados y, poco a poco, en el resto, con los programas de donación de vacunas y el abaratamiento de las mismas al aparecer nuevas opciones en el mercado), (ii) el gradual levantamiento de las restricciones de movilidad y (iii) las medidas de estímulo económico.

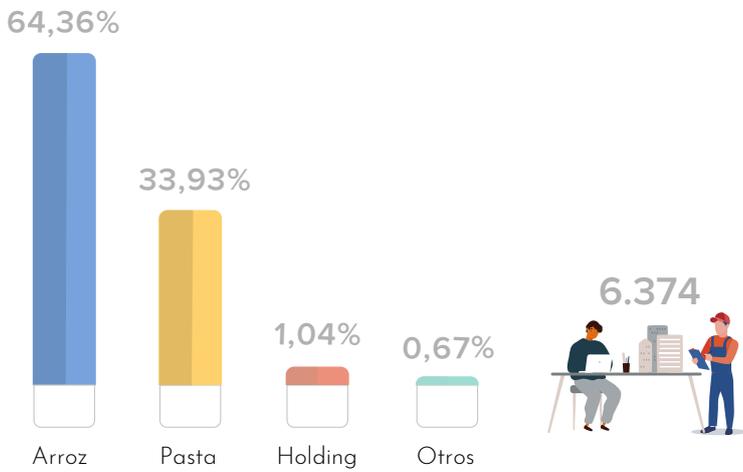
Si bien a comienzos del segundo semestre de 2021 se intuía que se había revertido la situación y vuelto a una situación prepandémica, la llegada de una nueva “ola” de infecciones por nuevas variantes del virus ha retrasado el proceso de recuperación; no obstante, se confía que se la vuelta a la normalidad se complete durante 2022.

El Grupo sigue llevando a cabo las gestiones oportunas con el objeto de hacer frente a la situación y minimizar su impacto, considerando que se trata de una situación coyuntural. Hasta la fecha no se han producido impactos directos negativos significativos en la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo del Grupo, aunque sí ha habido problemas colaterales relacionados con la pandemia como los relacionados con el transporte.

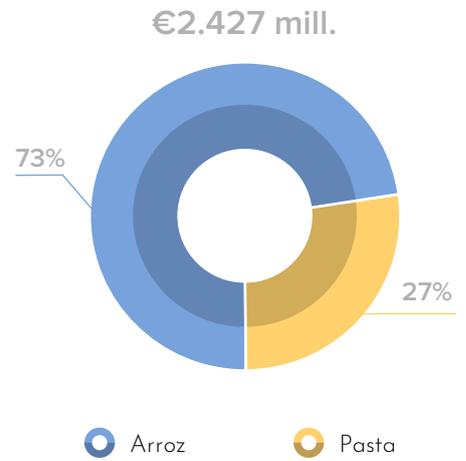


## Grupo consolidado

Plantilla Media Trabajadores

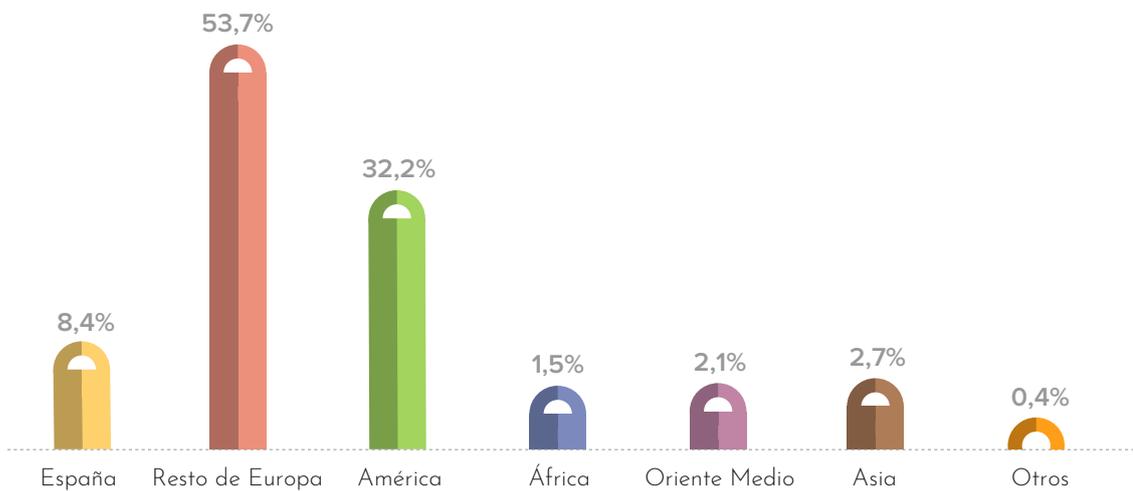
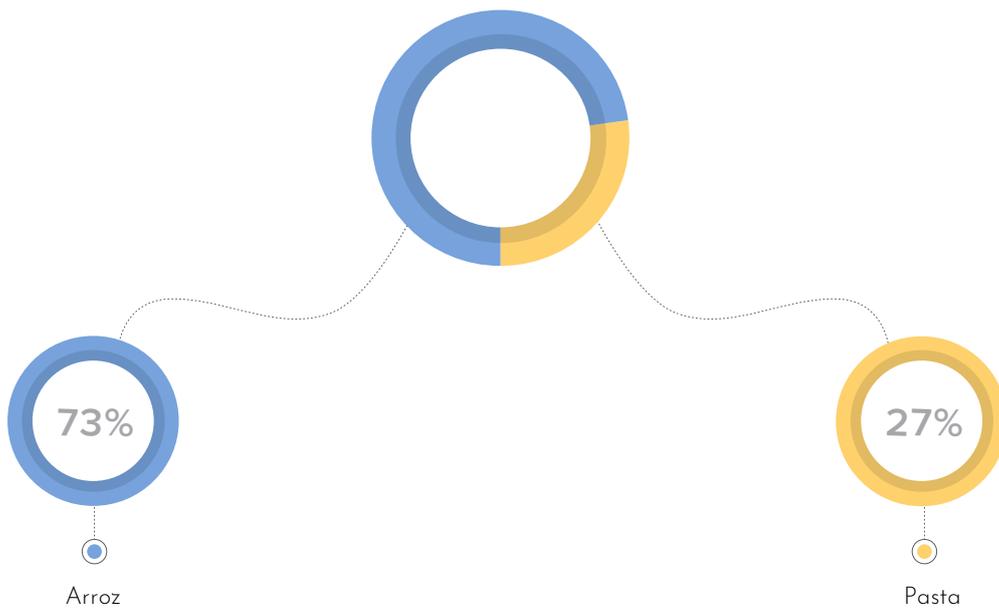


Ventas por Áreas de Negocio



EBITDA-A por Áreas de Negocio

€301,8 mill.



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

#### PÉRDIDAS Y GANANCIAS

(000€)	2019	2020	2020/2019	2021	2021/2020	TAMI 2021-2019
Venta Neta	2.095.245	2.430.310	16,0%	2.427.068	(0,1%)	7,6%
Publicidad	(58.962)	(67.408)	(14,3%)	(75.474)	12,0%	13,1%
% sobre Venta neta	(2,8%)	(2,8%)	(14,3%)	-3,1%		
EBITDA-A	251.365	305.132	21,4%	301.860	(1,1%)	9,6%
% sobre Venta neta	12,0%	12,6%		12,4%		
EBIT-A	170.461	211.711	24,2%	207.295	(2,1%)	10,3%
% sobre Venta neta	8,1%	8,7%		8,5%		
Beneficio Antes Impuestos	145.471	159.869	9,9%	198.731	24,3%	16,9%
% sobre Venta neta	6,9%	6,6%		8,2%		
Impuesto de sociedades	(47.400)	(42.642)	10,0%	(53.512)	25,5%	6,3%
% sobre Venta neta	(2,3%)	(1,8%)		(2,2%)		
Resultado consol. ejercicio (Gestión continuada)	98.071	117.227	19,5%	145.219	23,9%	21,7%
% sobre Venta neta	4,7%	4,8%		6,0%		
Resultado neto de operaciones discontinuadas	52.217	89.424	71,3%	105.027	17,4%	41,8%
% sobre Venta neta	2,5%	3,7%		4,3%		
Resultado Neto de la Sdad dominante	141.752	192.415	35,7%	238.629	24,0%	29,7%
% sobre Venta neta	6,8%	7,9%		9,8%		

#### BALANCE

(000€)	31-12-19	31-12-20	2020/2019	31-12-21	2021/2020
Recursos Propios	2.262.203	1.927.351	(14,8%)	2.101.627	9,0%
Deuda Neta	999.849	950.757	4,9%	504.723	46,9%
Deuda Neta Media	871.658	917.574	(5,3%)	865.418	5,7%
Apalancamiento (3)	38,5%	47,6%		41,2%	
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>4.381.004</b>	<b>4.035.662</b>	<b>(7,9%)</b>	<b>3.938.622</b>	<b>(2,4%)</b>

(000€)	31-12-19	31-12-20	2020/2019	31-12-21	2021/2020
Circulante medio	643.139	642.535	0,1%	662.058	(3,0%)
Capital empleado medio	2.080.166	2.183.209	(5,0%)	2.060.319	5,6%
ROCE-A (1)	8,2	9,7		10,1	
Capex (2)	148.705	117.602	(20,9%)	120.035	2,1%
Plantilla media	7.522	7.664	1,9%	6.440	(16,0%)

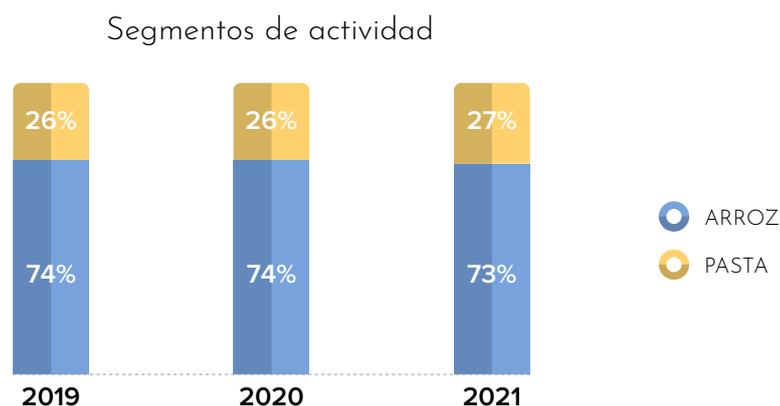
- (1) ROCE-A = Cociente entre el resultado medio después de amortizaciones y antes de impuestos del último periodo de doce meses (sin extraordinarios ni recurrentes) dividido entre el capital empleado medio
- (2) Capex como salida de caja de inversión. Una media de 15 millones corresponden a las actividades discontinuadas
- (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, Canadá y Francia, tal y como se describe en las Notas 5 y 25 de las cuentas anuales consolidadas adjuntas.

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, los resultados de la actividad de pasta seca en Norteamérica y de la pasta seca en Francia, hasta la fecha efectiva de venta, y el resultado neto de la misma se presentan como actividades discontinuadas en el estado de resultados consolidados del periodo y de los periodos anteriores desde su incorporación.

La **cifra de ventas** disminuyó un 0,1% año sobre año, con un crecimiento de la media acumulada en tres años cercano al 8%. En 2021 se produjo un descenso en los volúmenes vendidos y un efecto negativo derivado de la variación del tipo de cambio medio, que fueron compensados prácticamente en su totalidad por: (i) las ventas de la marca Kohinoor, adquirida en abril de 2021 (aproximadamente 21 millones de euros de ventas); (ii) el incremento de precios realizado en la segunda mitad del año para trasladar los incrementos de los precios de las materias primas, materias auxiliares, energía y transporte; y (iii) una mejora del mix de producto a medida que el consumo se normalizaba y retornaban los productos de valor añadido (crecimiento de los vasitos listos para servir por encima del 10%). El descenso en volumen se debió a la normalización del consumo después de difuminarse el miedo al desabastecimiento.

Por líneas de negocios, la distribución y su evolución es la siguiente:



Una vez recogida la salida de los negocios de pasta seca en Norteamérica y Francia, el peso de la actividad de arroz ronda el 75% del total (cifras comparables, con la actividad de pasta seca Norteamérica y Francia discontinuada en todos los periodos) con un ligero crecimiento de la pasta en 2021 liderada por el segmento de pasta fresca. Por orígenes, aproximadamente el 33% de las ventas se realizan en Norteamérica.

La **generación de recursos, EBITDA-A**, baja un 1,1% en el año (pero mantiene un crecimiento medio acumulado del 9,6%), y el margen sobre ventas desciende ligeramente respecto al ejercicio anterior. El EBITDA-A de €301,9 millones recoge un impacto negativo de tipo de cambio de €2 millones.

La rentabilidad se ha mantenido en línea con el ejercicio anterior, que fue extraordinario, y claramente por encima de 2019, superando las dificultades añadidas por una importante espiral inflacionista que ha impactado en los costes de la energía, los transportes, las materias primas (especialmente el trigo duro) y los materiales auxiliares básicos para la industria (como los plásticos, el papel o los pallets).

Para mantener la rentabilidad se han realizado grandes esfuerzos en la cadena de suministro, modificando en algunos casos las formas de transporte, implementando un plan de mejora de la productividad y apoyando a las marcas líderes y los productos de valor añadido (puede apreciarse un incremento considerable de la inversión publicitaria una vez superado lo peor de la pandemia).

El **Beneficio antes de impuestos** crece un 24,3% porque en 2020 se deterioró el Fondo de Comercio de pasta fresca Canadá (ver Nota 15 de las cuentas anuales consolidadas adjuntas) por importe de €35 millones.

El **Resultado Neto de las operaciones discontinuadas** incluye el resultado neto de las actividades discontinuadas y la plusvalía obtenida de la desinversión realizada en el negocio de pasta seca en Norteamérica, Francia y Negocio Bio, respectivamente, tal y como se explica en las cuentas anuales consolidadas.

El **ROCE-A** (no re-expresado) se mantiene en línea respecto a ejercicios anteriores.

### PARÁMETROS DE BALANCE, DEUDA NETA Y CAPITAL EMPLEADO

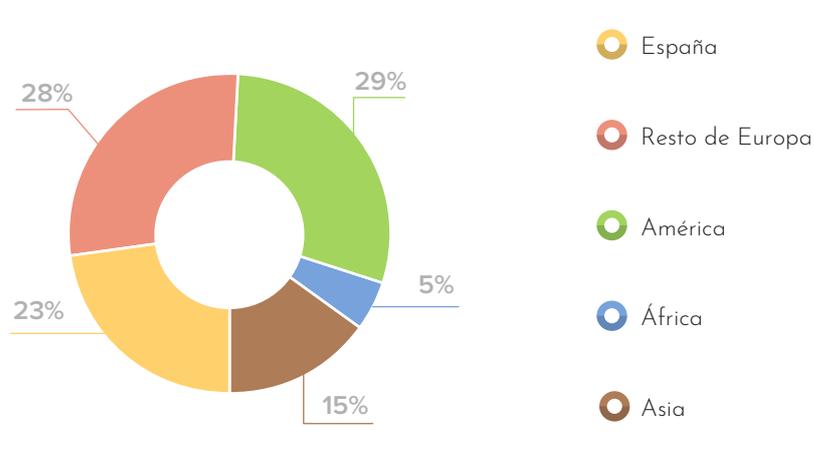
Las principales variaciones de la deuda y capital empleado se deben a:

- a. La moderación del CAPEX en los últimos años. La cifra presentada no descuenta la correspondiente a las actividades discontinuadas que asciende a una media de €15 millones en cada uno de los dos últimos años.
- b. El impacto de la evolución del tipo de cambio del dólar estadounidense en los balances de las filiales denominadas en esta moneda.
- c. El significativo incremento de los recursos dedicados a capital circulante en los últimos años y, especialmente, en el final de 2021.
- d. La venta en 2020 y 2021 del negocio de pasta seca en Norteamérica y Francia y el reparto de dividendos extraordinarios (€298,5 millones de euros en 2020 y €87 millones en 2021).



## Área de arroz

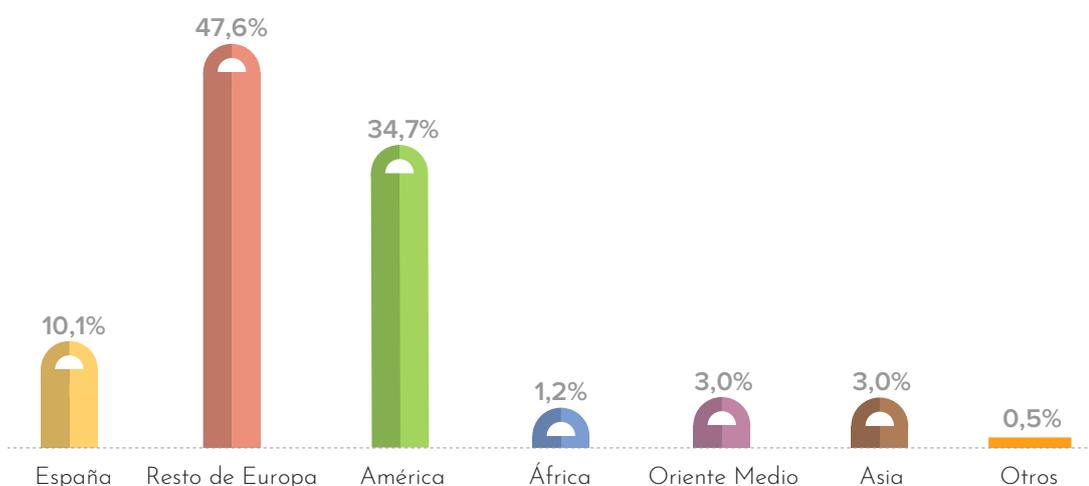
### Plantilla Media Trabajadores



4.102



### Ventas por Áreas Geográficas



€1.810,5 mill.



### PÉRDIDAS Y GANANCIAS

(000€)	2019	2020	2020/2019	2021	2021/2020	TAMI 2021-2019
Venta Neta	1.592.464	1.846.799	16,0%	1.810.570	(2,0%)	6,6%
Publicidad	(33.785)	(37.534)	(11,1%)	(39.952)	6,4%	8,7%
% sobre Venta neta	(2,1%)	(2,0%)		(2,2%)		
EBITDA-A	195.465	238.123	21,8%	231.650	(2,7%)	8,9%
% sobre Venta neta	12,3%	12,9%		12,8%		
EBIT-A	146.131	180.719	23,7%	173.057	(4,2%)	8,8%
% sobre Venta neta	9,2%	9,8%		9,6%		
Capex	75.160	69.345	(7,7%)	74.246	7,1%	(0,6%)

Como se ha mencionado, durante el año se produjo un encarecimiento de la materia prima promovido fundamentalmente por los precios del transporte con origen Sudeste Asiático (India, Vietnam, Tailandia, Myanmar), que multiplicó su coste en destino entre seis y siete veces y permitió a determinados orígenes alternativos aumentar su poder de negociación o retrasar las ventas. Este problema ensombreció la buena cosecha mundial, con las excepciones originadas por fenómenos climatológicos como el huracán Nicolas en el sur de Estados Unidos o la endémica sequía en el sur de España, que ha reducido las áreas de cultivo en un 50% en la zona del Guadalquivir.

Los precios de la campaña en Estados Unidos se movieron al alza debido a una menor superficie de cultivo en las zonas de siembra de arroz largo y los efectos de la sequía que se extiende sobre California, donde predomina la siembra de grano medio.

---

PRECIOS CAMPAÑA EEUU (fuente USDA)

---

**AGOSTO-JULIO**

\$/CWT	21/22 (*)	20/21	19/20	18/19	17/18
Precio medio	15,7	14,4	13,6	12,6	12,9
Grano largo	13,5	12,6	12	10,8	11,5
Grano medio	22,1	20,1	17,8	18,5	16,2

(\*) Estimado

Las **Ventas** alcanzaron un leve retroceso de apenas el 2%, pero con un crecimiento medio desde 2020 del 6,6%. El comienzo de la normalización del consumo ha supuesto una reorganización del mercado, con un aumento de sectores vinculados a la restauración y Foodservice y un retroceso de la distribución moderna. Al mismo tiempo se observa un crecimiento de segmentos de alto valor, penalizados comparativamente en el año 2020.

Las ventas del último tercio del año también recogen las subidas de precio anunciadas para hacer frente a la situación de inflación general y cierto efecto acopio derivado de las subidas de precio anunciadas. En primer lugar, se realizaron subidas selectivas en arroces aromáticos o especialmente penalizados por el encarecimiento en los fletes y, en el último trimestre, se anunció un incremento general ante la espiral de precios.

Los arroces para microondas han retomado su senda de crecimiento tras un año 2020 complicado por los confinamientos y el aumento de las comidas en casa. En España, por ejemplo, el volumen de ventas de este producto ha crecido un 16%, con nuestra marca Brillante superando el 20% de aumento, mientras que el resto de los segmentos recortaban su presencia en torno al 8%.

En Estados Unidos, donde este tipo de producto sufrió menos por el perfil del consumidor medio, los arroces para microondas mantuvieron su participación en un mercado de arroz en retroceso (-7,3% en volumen). Precisamente para atender este crecimiento se ha puesto en marcha en el último trimestre del ejercicio 2021 la nueva planta de San José de la Rinconada, con una capacidad de producción de hasta 100 millones de vasitos al año cuando se encuentre a pleno rendimiento.

**EI EBITDA-A** cae un 2,7% interanual, en línea con las ventas, e incluye un efecto negativo por tipo de cambio de €2,3 millones. Las rentabilidades año contra año son muy parejas, ligeramente penalizadas por el menor volumen, pero mejoradas por un mix más rentable.

Destaca por su contribución positiva el negocio de arroces congelados en Estados Unidos, que una vez alcanzado un volumen de equilibrio ha multiplicado su aportación por más de diez.

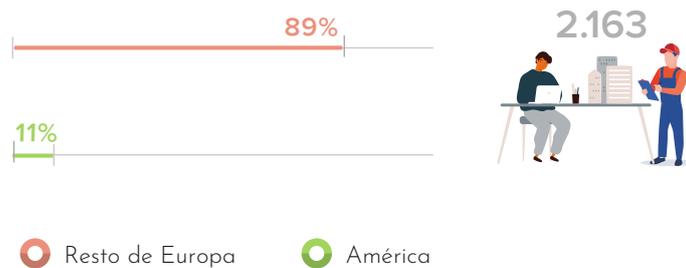
El Grupo Tilda, incorporada al Grupo a mediados de 2019, mantiene su desarrollo y lidera el crecimiento de la gama de arroces aromáticos de valor añadido pese a ser de los segmentos que más han sufrido por el encarecimiento de los fletes y los coletazos de la salida de Reino Unido de la Unión Europea.

La mayor aportación al **EBITDA-A** del negocio se concentra, por este orden, en Estados Unidos, Reino Unido, España y el resto de los países de la Unión Europea, aunque el peso de países en desarrollo es creciente.

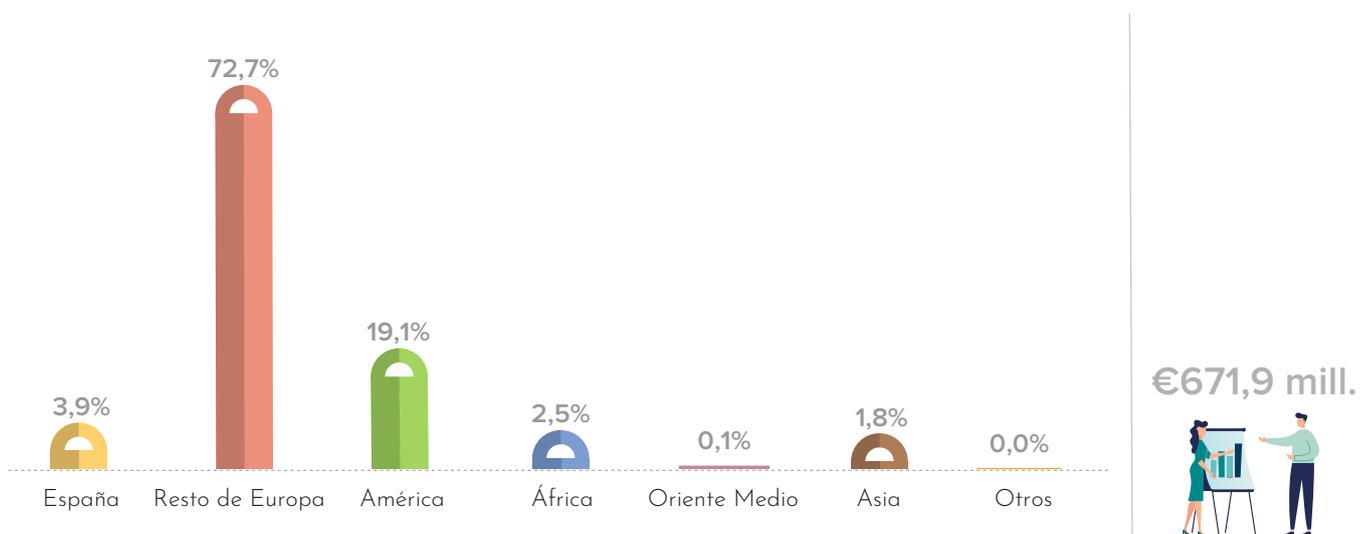
La inversión en activos fijos **CAPEX** se mantiene en niveles elevados, reflejando la apuesta en las líneas de negocio con mayor potencial de crecimiento (arroces para microondas en Estados Unidos y España) y la mejora de la productividad (empaquetado, almacenamiento y logística).

## Área de pasta

### Plantilla Media Trabajadores



### Ventas por Áreas Geográficas



## PÉRDIDAS Y GANANCIAS

(000€)	2019	2020	2020/2019	2021	2021/2020	TAMI 2021-2019
Venta Neta	567.646	666.072	17,3%	671.879	0,9%	<b>8,8%</b>
Publicidad	(27.786)	(31.234)	(12,4%)	(37.018)	18,5%	<b>15,4%</b>
% sobre Venta neta	(4,9%)	(4,7%)		(5,5%)		
EBITDA-A	67.854	81.302	19,8%	84.856	4,4%	<b>11,8%</b>
% sobre Venta neta	12,0%	12,2%		12,6%		
EBIT-A	37.783	46.803	23,9%	50.477	7,8%	<b>15,6%</b>
% sobre Venta neta	6,7%	7,0%		7,5%		
Capex	71.772	47.474	(33,9%)	45.266	(4,7%)	<b>(20,6%)</b>

La noticia más relevante de este ejercicio es la salida del negocio de pasta seca en Norteamérica y Francia. La desinversión se considera acorde con la estrategia de liderazgo del Grupo y concentración de esfuerzos en productos de elevado potencial de crecimiento como la pasta seca premium y los productos de pasta fresca, con marcas líderes en los respectivos mercados. Todas las cifras reportadas en este epígrafe consideran esta actividad como discontinuada.

En el ámbito de las materias primas, se ha producido un incremento general de los precios del trigo duro, a partir del verano, debido a una menor cosecha en Canadá y Estados Unidos por la sequía y una menor calidad del durum europeo. Canadá, el mayor productor mundial, vio recortada su producción en un 60%, y la producción mundial disminuyó aproximadamente un 10%.

En 2021 las **ventas** aumentaron un 0,9%, empujadas por el negocio de pasta fresca que la pandemia, como pasó con otros productos de valor añadido, ralentizó (en los primeros momentos se buscaron referencias básicas y simplificar el número de referencias).

Por mercados:

- a. En Francia, el mercado de pasta fresca creció al 3,4% en volumen, con un aumento de cuota de las marcas del Grupo hasta el 47,9% (fuente Nielsen 52 semanas). La gama de gnocchi a la sartén, en la que el Grupo tiene una clara posición de liderazgo, sigue concentrando los mayores crecimientos del mercado.
- b. Bertagni, después de un 2020 excepcional, mantuvo su crecimiento (+7%), hasta €133 millones de ventas, ampliando su gama de productos y su cartera de clientes, entre los que se cuentan las cadenas de distribución más relevantes de Europa y Norteamérica.
- c. En Canadá, el mercado creció un 6,5% en volumen y un 6,8% en valor; este crecimiento, si bien es relevante, es el menor de los últimos cinco años, en los que ha experimentado una verdadera explosión. Olivieri aumenta su liderazgo con más del 58% de cuota en valor (fuente Nielsen 52 semanas) de la mano del éxito de su lanzamiento del gnocchi a la sartén (su volumen se ha triplicado en cuatro años), que desarrolló siguiendo los pasos de la filial francesa del Grupo.
- d. Garofalo se vio afectada por la contracción del mercado de pasta seca una vez terminado lo peor de la pandemia. El mercado italiano de pasta seca se contrajo un 7,9%. Pese a ello, su actuación fue excelente ya que aumenta su participación en el mercado de pasta premium en Italia hasta el 6,1% en volumen, frente al 5,9% anterior (fuente Nielsen 52 semanas). En España se sitúa a la cabeza de los fabricantes italianos y es el referente del mercado de pasta premium.

El **EBITDA-A** decrece un 4,4% debido, básicamente, al peor comportamiento relativo de Garofalo, que retrocede en volumen y sufre en sus márgenes la fulgurante subida del trigo duro y los sobrecostos de transporte materia prima y producto terminado (pues uno de sus principales clientes es Costco USA).

Francia mejora la rentabilidad del negocio de pasta fresca un 11%, empujada por un volumen creciente pese a los problemas comentados por la subida del trigo duro y otros materiales auxiliares. La aportación de Roland Monterrat mejora claramente, aunque continúa en cifras negativas.

Bertagni repite el resultado récord del ejercicio anterior lo que, dadas las circunstancias del mercado, se puede considerar un gran éxito. Sus exportaciones se vieron seriamente afectadas por el incremento del precio de los contenedores a partir del primer trimestre del año y por la subida general de los materiales auxiliares a partir de mitad de ejercicio. Se ha puesto en marcha un proyecto de colaboración con Garofalo para producir pasta fresca bajo esta marca que el Grupo considera con enorme potencial.

La contribución de la pasta fresca de Canadá sigue en clara progresión, destacando la buena marcha del gnocchi a la sartén, que sigue creciendo en ventas y supera en contribución al resto de categorías.

El **CAPEX** (no re-expresado y del que una media de €15 millones corresponde a las actividades discontinuadas de los dos últimos ejercicios) se mantiene relativamente estable, con las inversiones centradas en la ampliación de capacidad en las plantas de Garofalo y de pasta fresca.

