

“

## 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%