

03.



Modelo de negocio

□ Definición del modelo

El Grupo Ebro Foods es el primer grupo de alimentación en España, la primera compañía de arroz en el mundo 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. A través de una red de 34 empresas filiales, está presente en los principales mercados de arroz y pasta de Europa, América del Norte y Sudeste Asiático, con una creciente implantación en terceros países.

La misión principal del Grupo Ebro es investigar, crear, producir y comercializar alimentos de alto valor añadido que, además de satisfacer las necesidades nutritivas de las personas, mejoren su bienestar y su salud, procurando al mismo tiempo un modelo de negocio transparente, eficiente y sostenible.

El Grupo responde a un modelo de negocio multicompañía, multipaís y multimarca. En este contexto, tiene una cultura descentralizadora en cada una de sus sociedades filiales para determinadas áreas de gestión, como son el Área de Comercial y Marketing, Logística, Compras, Recursos Humanos y Medioambiente, con un enfoque claro en el negocio adecuado a cada país en cuanto a su idiosincrasia, cultura, 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. Las principales áreas de negocio son:

- a. **Negocio Arroceros:** incluye la producción y distribución de arroces y sus derivados y complementos culinarios. Realiza una actividad industrial y marquista con un modelo multimarca. Su presencia se extiende por Europa, el Arco Mediterráneo, 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.
- b. **Negocio Pasta fresca y premium:** incluye la actividad de producción y comercialización de pasta fresca y pasta seca de gama alta. La actividad de pasta fresca se realiza por el Grupo Ebro Premium Foods 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*.

□ Presencia Global

El Grupo Ebro opera a través de una cartera de 81 marcas, en 61 países, teniendo presencia industrial y comercial en 16 de ellos. En los 45 restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 78 instalaciones, entre plantas productivas, oficinas y almacenes.

RELACIÓN DE PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL E INDUSTRIAL

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

RELACIÓN DE PAÍSES CON PRESENCIA ÚNICAMENTE COMERCIAL

- Angola
- Arabia Saudí
- Argelia
- Austria
- Bahamas
- Bahreín
- Bermuda
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Curazao
- Egipto
- Emiratos Árabes Unidos
- Estonia
- Finlandia
- Ghana
- Grecia
- Haití
- Hungría
- Irlanda
- Islandia
- Islas Vírgenes de EEUU
- Israel
- Jamaica
- Japón
- Jordania
- Kuwait
- Líbano
- Libia
- Lituania
- Mozambique
- Omán
- Panamá
- Perú
- Puerto Rico
- Qatar
- República Checa
- Rumanía
- San Martín
- Sudáfrica
- Suecia
- Suiza
- Túnez
- Yemen

□ 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 de riesgos no sólo económicos sino también sociales y ambientales, incluyendo los riesgos fiscales.
- Procurar la rentabilidad de sus inversiones garantizando al mismo tiempo la solidez operativa y financiera de su actividad. Cuidar el beneficio empresarial como una de las bases para la futura sostenibilidad de la empresa y de los grandes grupos de agentes que se relacionan de forma directa e indirecta con ella.
- Generar un marco de relaciones laborales que favorezca la formación y el desarrollo personal y profesional, respete el principio de igualdad de oportunidades y diversidad y promueva un entorno de trabajo seguro y saludable.
- Rechazar cualquier forma de abuso o vulneración de los derechos fundamentales y universales, conforme a las leyes y prácticas internacionales.
- Promover una relación de mutuo beneficio con las comunidades en las que el Grupo está presente, siendo sensibles a su cultura, el contexto y las necesidades de las mismas.
- Satisfacer y anticipar las necesidades de nuestros clientes y los consumidores finales, ofreciendo un amplio portafolio de productos y una alimentación sana y diferenciada.
- Orientar los procesos, actividades y decisiones de la empresa no sólo hacia la generación de beneficios económicos sino también hacia la protección del entorno, la prevención y minimización de impactos medioambientales, la optimización del uso de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad.
- Desarrollar un marco de diálogo y comunicación responsable, veraz y transparente con los grupos de interés, estableciendo de forma estable canales de comunicación y facilitando a los *stakeholders*, de manera habitual y transparente, información rigurosa, veraz y destacada sobre la actividad del Grupo.

PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CRECIMIENTO Y LIDERAZGO SOSTENIBLE Y ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN, EL GRUPO SIGUE LAS SIGUIENTES PAUTAS:

1. Búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico en países con altos niveles de consumo y/o elevado potencial de crecimiento.
 - Nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
 - Desarrollar productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa, ampliando el catálogo con nuevos formatos, sabores y preparaciones.
 - Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación basada en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría *premium* desarrollando el enorme potencial de nuestras marcas más emblemáticas.
 - Ampliar su presencia geográfica y completar su matriz producto/país:
 - Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados maduros con un perfil de negocio similar al nuestro y en nichos de mercado especialista, que permitan un salto en la estrategia desde una posición generalista a la de multi-especialista (soluciones individuales).
 - Expandir su presencia a nuevos segmentos de negocio en mercados en los que ya está presentes o en mercados con grandes posibilidades de crecimiento.
2. Diferenciación e innovación. Apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:
 - Investigación, innovación y desarrollo (I+D+i): a través de centros propios de Investigación, Innovación y Desarrollo y de una política de inversión que permita plasmar las nuevas ideas y necesidades de consumo en realidades para los clientes y consumidores finales.
 - Apuesta por marcas líderes en sus respectivos segmentos, junto con un compromiso de inversión publicitaria que permita su desarrollo.
3. Baja exposición al riesgo. El Grupo Ebro se enfrenta al cambio en los mercados de consumo y financieros y a los cambios sociales con una elevada vocación de adaptación y permanencia.

Para ello busca (i) el equilibrio en las fuentes de ingresos recurrentes (mercados, monedas), (ii) una situación de bajo apalancamiento financiero que le permita crecer sin exposición a las “tormentas financieras”, (iii) nuevos canales de suministro y (iv) el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus *stakeholders* (clientes, proveedores, administraciones, empleados y sociedad).
4. Implantación de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor (“desde el campo hasta la mesa”) a través del Plan de Sostenibilidad RUMBO A 2030, que se centra en:
 - **Las personas.** Desarrollo de planes y medidas que contribuyan a fomentar el respeto de los Derechos Humanos en sus operaciones empresariales, 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, así como 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, impulsa medidas de eficiencia energética y el uso de energías verdes, 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 2022 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio de las actividades que continúan asciende a 3,4 millones de euros distribuidos entre recursos internos (1,8 millones de euros) y externos (1,6 millones de euros).

Las inversiones en I+D+i durante el año han ascendido a 15,9 millones de euros, la mayoría correspondientes a los pagos realizados durante el ejercicio para la automatización de las líneas de empaquetado en una planta de 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 en particular con nuevas formas y sabores de gnocchi rellenos.
- 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 aún más el riesgo alimentario en las líneas de producción y mejorar su productividad.
- 3. Estados Unidos.** Departamento que se dedica al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías, y la adaptación de éstas a 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) una nueva gama de mezcla de arroces instantáneos con vegetales, (iii) el desarrollo y adaptación de procesos térmicos y (iv) el testeado 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) el desarrollo de soluciones proteicas de alto valor añadido y nuevos productos alimenticios para el consumidor o la industria alimentaria, (ii) el desarrollo de harinas de arroz y almidones de arroz transformados que permiten tratamientos y usos alternativos, (iii) la investigación y desarrollo de nuevos usos para legumbres, cereales y (iv) trabajos para optimizar procesos y mejora de la productividad

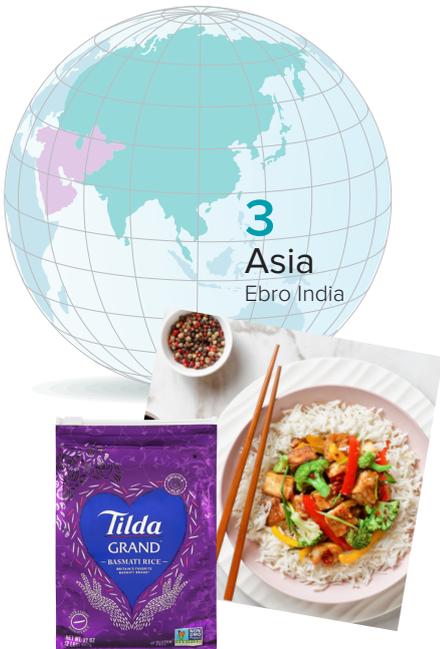
INNOVACIONES EN PRODUCTO

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



49 España & Europa

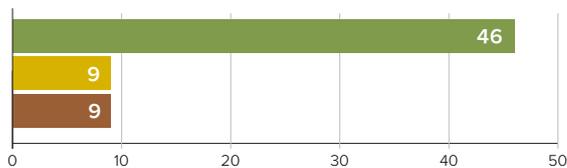
Ebro Foods Belgium; Lustucru Frais (Francia); Riso Scotti (Italia); Pastificio Lucio Garofalo (Italia); Herba Ricemills (España); Riceland (Hungría); Ebro Foods Netherlands; Tilda (Reino Unido)



3 Asia
Ebro India



12 Norte América
Riviana Foods
Riviana Foods Canada Corporation



Arroz Pasta Basados en arroz y salsas

214 Lanzamientos desde el 2020

64 Productos lanzados en el 2022

NÚMERO DE INNOVACIONES EN PRODUCTO POR COMPAÑÍA DURANTE 2022

SOCIEDAD	PAÍS	NUEVOS LANZAMIENTOS
Ebro Foods Belgium	Bélgica	8
Ebro India	India	3
Herba Ricemills	España	1
Ebro Foods Netherlands	Países Bajos	3
Lustucru Frais	Francia	8
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	3
Riceland	Hungría	7
Riso Scotti	Italia	12
Riviana Foods Canada Corporation	Canadá	3
Riviana Foods	USA	9
Tilda	UK	7
Total nuevos lanzamientos		64

EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES DE PRODUCTO ENTRE 2020-2022

Durante el período comprendido entre 2020 y 2022 se han lanzado 214 nuevos productos.

SOCIEDAD	PAÍS	NUEVOS LANZAMIENTOS
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	7
Ebro Foods Belgium	Bélgica	22
Ebro India	India	16
Euryza	Alemania	7
Herba Ricemills	España	7
Ebro Foods Netherlands	Países Bajos	10
Lustucru Frais	Francia	35
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	5
Riceland	Hungría	13
Risella Oy	Finlandia	3
Riso Scotti	Italia	32
Riviana Foods Canada Corporation	Canadá	13
Riviana Foods	USA	19
Tilda	UK	25
Total nuevos lanzamientos		214

PESO DE LAS INNOVACIONES EN EL NEGOCIO

	VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS (€)	% VENTAS NUEVOS LANZAMIENTOS S/ VENTAS COMPAÑÍA
Arrozeiras Mundiarroz	631.756	0,82%
Ebro Foods Belgium	14.643.831	22,44%
Ebro India	6.478.560	1,99%
Herba Ricemills	23.342.711	5,09%
Ebro Foods Netherlands	5.070.837	5,92%
Lustucru Frais	84.972.493	11,39%
Pastificio Lucio Garofalo	36.281.089	12,81%
Riceland	1.687.001	8,50%
Risella Oy	1.266.793	8,11%
Riso Scotti	74.194.967	11,52%
Riviana Foods Canada Corporation	19.529.433	10,73%
Riviana Foods	65.189.110	3,00%
Tilda	48.889.945	10,46%

