



03

MODELO DE NEGOCIO

Definición del modelo *P. 20*

Presencia global *P. 21*

Estrategia *P. 22*

Creación de valor: I+D+i *P. 24*

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 nutricionales 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 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 se realiza por áreas de negocio, que combinan el tipo de actividad que desarrollan y su ubicación geográfica. Las principales áreas de negocio son:

- ➔ **Negocio Arrocerero:** incluye la producción y distribución de arroces y sus derivados y complementos culinarios. Realiza una actividad industrial y marquista con un modelo multimarca. Su presencia se extiende (i) por Europa, el Arco Mediterráneo, Golfo de Guinea, Cono Sur y Sudeste Asiático con las sociedades del Grupo Herba y la sociedad Lustucru Riz, y (ii) por América del Norte, América Central, Caribe y Oriente Medio a través del Grupo Riviana.
- ➔ **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 Lustucru Premium Groupe 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).

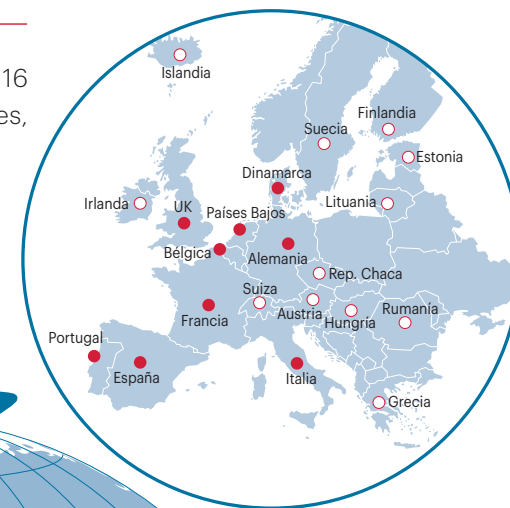
En ambos negocios, conforme al compromiso del Grupo de promover la salud a través de la alimentación, la práctica totalidad de las marcas incluyen en su porfolio una gama de productos pertenecientes a las categorías *salud*, *bio* y *orgánicos*.

PRESENCIA GLOBAL

El Grupo Ebro opera a través de una cartera de 85 marcas, en más de 60 países, teniendo presencia industrial y comercial en 16 de ellos. En los restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 78 instalaciones, entre plantas productivas, oficinas y almacenes.

● Presencia comercial e industrial

○ Presencia comercial



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 cercanos a su actividad.
- 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 legales, 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.
 - Localizar y desarrollar nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos, productos de conveniencia, 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 y servicio. 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:
 - Buscar 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 presente o en mercados con grandes posibilidades de crecimiento.

2. Diferenciación e innovación. Apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:

- La 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.
- La 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”).

Conforme a nuestro compromiso con una gestión del negocio sostenible y responsable, trabajamos con el objetivo de integrar la sostenibilidad en todas nuestras operaciones y decisiones estratégicas. Para ello, el Plan de Sostenibilidad RUMBO A 2030 guía nuestra actuación a lo largo de toda la cadena de valor, desde la producción hasta la experiencia del consumidor. RUMBO A 2030 pone el foco en tres pilares de acción principales:

- **Las personas.** Implementamos planes concretos para promover 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 flexibilidad, la igualdad, inclusión y diversidad, así como la salud y la seguridad laboral. Dentro de este capítulo, el Grupo promueve también distintos programas e iniciativas dirigidas a fomentar el respeto de los Derechos Humanos, el bienestar social, la igualdad de oportunidades, la educación y el progreso socioeconómico de las comunidades en que estamos presentes;

- La salud y el bienestar.** Nuestro compromiso con la salud se traduce en una amplia 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 creativas de alimentarse a través de recetas, blogs y campañas de publicidad;
- Nuestro planeta.** Con el objetivo de preservar y proteger el medioambiente, trabajamos activamente para minimizar nuestro impacto tanto en nuestros procesos productivos como en nuestras operaciones logísticas y de aprovisionamiento. Así, colaboramos con diversos *stakeholders* en programas de agricultura sostenible, prestando especial atención a la mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático, y dirigimos un importante esfuerzo a reducir nuestra huella de carbono, promoviendo medidas de eficiencia energética, la incorporación de energías verdes y distintas iniciativas dirigidas a garantizar la transición del Grupo hacia un modelo de economía circular, como son la reciclabilidad del empaquetado, la sustitución de los plásticos, la gestión de excedentes y la valorización de residuos.

CREACIÓN DE VALOR: I+D+i

I+D+i es nuestra principal herramienta para diferenciarnos de la competencia, desarrollar tecnologías y productos únicos que nos permiten anticipar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, poniendo a su disposición una amplia y diferenciada gama de productos de alto valor añadido.



Nota: Pueden consultar un mayor detalle de nuestra actividad de I+D+i en el capítulo 5.1. del EINF e Informe de Sostenibilidad de la Sociedad: Sector-Specific - I+D+i, así como en el punto 7 de las Cuentas Anuales Consolidadas: Actividad de I+D+i.