

## MODELO DE NEGOCIO

- Definición del modelo [Pag 27](#)
- Estrategia [Pag 29](#)
- Creación de valor: I+D+i [Pag 31](#)



# MODELO DE NEGOCIO

## DEFINICIÓN DEL MODELO

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

El Grupo responde a un modelo de negocio multicompañía, multipaís y multimarca. En este contexto, tiene una cultura descentralizadora en cada una de sus Sociedades filiales para determinadas áreas de gestión, como son el Área de Comercial y Marketing, Logística, Compras, Recursos Humanos o Medioambiente, con un enfoque claro en el negocio y conforme a la casuística específica de cada país en cuanto a su idiosincrasia, contexto legislativo, etc. Por encima de ellas, la sociedad matriz (Ebro Foods, S.A.), con una estructura ligera y dinámica, es la responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración de esta sociedad matriz.

La gestión del Grupo Ebro 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 Arrocerero:** incluye la producción y distribución de arroces y sus derivados y complementos culinarios. Realiza una actividad industrial y marquista con un modelo multimarca. Su presencia se extiende por Europa, el Arco Mediterráneo, India y Tailandia con las Sociedades del Grupo Herba, y por América del Norte, América Central, Caribe y Oriente Medio a través del Grupo Riviana.
- b. **Negocio Pasta:** incluye la actividad de producción y comercialización de pasta seca y fresca, salsas, sémola, sus derivados y complementos culinarios, realizada por el Grupo Riviana (América del Norte), el Grupo Panzani (Francia) y Garofalo (resto del mundo).
- c. **Negocio saludable y orgánico:** comprende las actividades relacionadas con la salud y productos bio y orgánicos en todas las filiales.

La toma de decisiones se realiza con el impulso del Consejo de Administración de la sociedad matriz del Grupo (Ebro Foods, S.A.), que es el responsable de definir la estrategia general y las directrices de gestión del Grupo. El Consejo de Administración tiene delegadas en la Comisión Ejecutiva determinadas tareas, entre las que destaca el seguimiento y supervisión del cumplimiento de las directrices estratégicas y de desarrollo corporativo. Por su parte, el Comité de Dirección (en el que se integran los responsables de las principales áreas de negocio), se encarga del seguimiento y preparación de decisiones en el ámbito de la gestión y dirección de las respectivas áreas de negocio. El Informe Anual de Gobierno Corporativo contiene información detallada sobre la estructura de administración del Grupo.

El proceso productivo de los productos que comercializa el Grupo utiliza como materias primas fundamentales el arroz y el trigo duro, aunque progresivamente se van incorporando otras como las legumbres, la quínoa y otros “granos antiguos”.

El arroz es el grano con mayor consumo mundial, aunque al ser deficitarios algunos de los mayores productores mundiales de este grano (como China, Filipinas o Indonesia), el comercio mundial es inferior al de otros granos y cereales. Los orígenes del arroz comercializado por Ebro varían según el tipo de grano y la calidad/abundancia de las cosechas. Se pueden distinguir tres grandes fuentes de abastecimiento relacionadas con distintas variedades de arroz: Estados Unidos, el Sur de Europa y el Sudeste Asiático, a los que se unen los recursos que aporta la incorporación al Grupo de La Loma Alimentos, S.A. en Argentina, que permite una desestacionalización de determinadas variedades y una importante fuente de aprovisionamiento de arroz orgánico.

La pasta se produce a partir de un tipo de trigo con alto contenido en proteína denominada trigo duro. El trigo duro tiene una distribución geográfica y un mercado mucho más reducido que otras variedades utilizadas mayoritariamente para la producción de harinas. Las principales fuentes de suministro de Ebro se encuentran en Estados Unidos, Canadá y el Sur de Europa (Francia, España e Italia).

Las compras de materia prima se realizan a agricultores, cooperativas o empresas de molinería, realizándose en las instalaciones fabriles del Grupo Ebro el proceso productivo: la molienda y/o transformación necesaria y la puesta en disposición para la venta. Los procesos productivos son diferentes dependiendo de la finalidad última del producto: desde la limpieza, molienda, pulimentado y extrusión básico hasta procesos complejos de pre cocción, cocinado y congelación.

Los principales clientes directos del Grupo son: (i) los principales distribuidores de alimentación, (ii) las mayores multinacionales de alimentación (que utilizan nuestros productos como base para sus elaboraciones) y (iii) multitud de negocios de restauración. Los consumidores, pese a que generalmente no son clientes directos, ocupan una posición preeminente en la orientación del negocio del Grupo.

## PRESENCIA GLOBAL

El Grupo Ebro opera a nivel global, a través de un portfolio de más de 80 marcas, en 84 países, teniendo presencia industrial y comercial en 16 de ellos. En los 68 restantes, únicamente realiza actividad comercial. Su parque industrial comprende un total de 74 instalaciones, entre plantas productivas, oficinas y almacenes.

### PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL E INDUSTRIAL

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

### PAÍSES CON PRESENCIA ÚNICAMENTE COMERCIAL

Angola	Costa de Marfil	Isla Reunión	México	Santa Lucía
Arabia Saudí	Curazao	Islandia	Mozambique	Senegal
Argelia	Emiratos Árabes Unidos	Israel	Níger	Sudáfrica
Austria	Eslovaquia	Jamaica	Omán	Suecia
Bahamas	Estonia	Japón	Panamá	Suiza
Bahréin	Finlandia	Jordania	Perú	Taiwán
Barbados	Gabón	Kuwait	Polonia	Trinidad y Tobago
Belice	Ghana	Libano	Qatar	Túnez
Benín	Grecia	Libia	República del Congo	Turquía
Brasil	Guinea	Lituania	República Checa	Ucrania
Chile	Haití	Madagascar	Rumanía	Yemen
Colombia	Hungría	Mauricio	Rusia	Yibuti
Corea del Sur	Indonesia	Mauritania	San Martín	

\* 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.

## PERTENENCIA A ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES SECTORIALES

Ebro Foods, S.A. y algunas de sus distintas filiales pertenecen a las siguientes asociaciones sectoriales:

SOCIEDAD	ASOCIACIÓN	ÁREA GEOGRÁFICA
Herba Ricemills, S.L.U.	Federación de Molineros Europeos de Arroz (FERM)	Europa
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)	España
Ebro Foods, S.A.	Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas (AME)	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación Española de Anunciantes	España
Herba Ricemills, S.L.U.	Asociación de Industrias Arroceras Españolas (UNIADE)	España
Arrozeiras Mundiarroz, S.A.	Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição	Portugal
Boost Nutrition, C.V.	Federation of Food Companies (FEVIA)	Bélgica
S&B Herba Foods, Ltd.	British Edible Pulse Association (BEPA)	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	Campden BRI	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	UK National Dried Fruit Association	Reino Unido
S&B Herba Foods, Ltd.	UK Rice Association	Reino Unido
Ebro India, Privated Ltd.	Rice Association of India	India
Ebro India Privated Ltd.	Indo French Chamber of Commerce	India
Lassie, B.V.	Union of Dutch Food Industry (FNLI)	Holanda
Lassie, B.V.	Union of Dutch Rice Industry (VRN)	Holanda
Mundi Riso, S.R.L.	Italian Rice Miller Association (AIRI)	Italia
Riviana Foods Inc.	U.S. Rice Federation	USA
Riviana Foods Inc.	U.S. Pasta Association	USA
Panzani	Associations Des Entreprises de Produits Alimentaires Elaborés (ADEPALE)	Francia
Panzani	Comité Français de la Semoulerie Industrielle (CFSI)	Francia

## ESTRATEGIA

La estrategia del Grupo se dirige a ser un actor relevante en los mercados de arroz, pasta, granos saludables y en otras categorías transversales que se definen como “*meal solutions*”. Dentro de esa estrategia, el Grupo tiene como objetivos:

- Alcanzar una posición global, siendo permeables a la incorporación de productos conexos (como son, por ejemplo, las legumbres de valor añadido).
- Consolidarse como un grupo empresarial de referencia en sus distintas áreas de negocio.
- 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.

## PALANCAS DE CRECIMIENTO

1. Búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico en países con altos niveles de consumo, y de ampliación de negocio en países en desarrollo con elevado potencial de crecimiento.
  - Ocupar nuevos territorios o categorías, con especial atención a nuevos productos frescos (aperitivos, patatas fritas, tortillas, sándwich, pizzas, platos preparados) y nuevas gamas de ingredientes de mayor valor añadido.
  - Desarrollar productos que ofrezcan una experiencia culinaria completa, ampliando el catálogo con nuevos formatos (vasito maxi, compactos...), sabores (pasta seca de calidad fresca, gama de vasitos y salsas de calidad fresca) y preparaciones (arroz y pasta en sartén, vasitos “Banzai” ...).
  - Liderar territorios maduros apostando por la diferenciación basada en la calidad de producto. Ampliar y liderar la categoría premium. Desarrollar el enorme potencial de la marca Garofalo e integrar las nuevas oportunidades que presenta la compra de Bertagni y Tilda.
  - 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: pasta en la India, ampliación de gamas de productos en Oriente Medio o Europa del Este, o el desarrollo de la gama de gnocchi para sartén en Canadá.
2. Posicionamiento relevante en el ámbito de la salud y productos Bio a través de nuevos conceptos basados en “ancient grains” (granos antiguos), orgánicos, gluten free, quínoa, etc. en toda nuestra cartera de marcas.

3. Diferenciación e innovación. Apuesta por la inversión en el producto desde dos vertientes:
  - ▶ Investigación, innovación y desarrollo (I+D+i): a través de cinco 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.
4. 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).
5. Implantación de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor (“desde el campo hasta la mesa”) con los objetivos finales de (i) aumentar y garantizar la competitividad, la sostenibilidad financiera, medioambiental y social de sus operaciones y (ii) ofrecer soluciones alimentarias sanas y diferenciadas que fomenten y procuren la preservación de los recursos naturales y el bienestar de la sociedad, asegurándolo para las generaciones futuras.

## 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 2018 una firme apuesta por la misma.

El total del gasto en I+D+i durante el ejercicio asciende a 5,3 millones de euros distribuidos entre recursos internos (2,9 millones de euros) y externos (2,4 millones de euros). Las inversiones en I+D+i durante el año han ascendido a 12 millones de euros, la mayoría correspondientes a los pagos realizados durante el ejercicio para las nuevas instalaciones de productos de arroz y pasta IQF en Estados Unidos y nuevos procesos de pasta fresca rellena en Francia.

El Grupo ha construido su motor de I+D+i en torno a centros de investigación en Francia, Estados Unidos, Países Bajos y España, a los que se unió en 2018 el centro de I+D de Arcugnano, centrado en procesos relacionados con la pasta fresca. Estos centros, y los principales proyectos realizados durante el ejercicio, son:

1. El Centro de I+D del Grupo Panzani, con ubicaciones en Marsella y Lyon. Focaliza sus investigaciones en el desarrollo de la categoría de trigo duro, pasta seca y fresca, cuscús, legumbres, otros granos y nuevas tecnologías de transformación alimentaria aplicadas a los cereales. Este año ha ampliado los trabajos sobre (i) ampliación de gama pasta precocinada, (ii) mejoras en los procesos y especialmente en los usos energéticos y (iii) múltiples ampliaciones de gama en salsas de acompañamiento, pasta seca calidad fresca, pasta sin pesticidas etc.
2. Centro I+D de Bertagni en Arcugnano. Ha trabajado especialmente en la tecnología patentada por Bertagni de sellado de producto con doble capa y desarrollado también dos nuevas categorías de productos, una con pescado y otra dirigido a los veganos.



3. Estados Unidos. Departamento que se dedica al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías o la adaptación de las mismas para las divisiones de arroz y pasta en Estados Unidos. Sus trabajos se han centrado en el desarrollo de (i) nueva gama de cereales y leguminosas de cocción en 10 minutos, (ii) robusto desarrollo local de los vasitos para microondas adaptados a los usos y costumbres del país, (iii) nuevos kits de pasta con salsa con diversas variedades y (iv) múltiples trabajos de adaptación de recetas y texturas en productos de base pasta.
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, dedicados al desarrollo de productos y tecnologías nuevas y/o mejoradas y a la asistencia técnica en las áreas de tecnología del arroz y sus derivados para la restauración moderna: *fast-food* y catering. Los proyectos más importantes que se están desarrollando consisten en (i) Investigación de modificaciones hidrotérmicas, termomecánicas y químicas de almidones de arroz para alcanzar funcionalidades específicas de aplicación en la industria, (ii) el desarrollo de nuevos ingredientes industriales con base arroz, legumbres, quínoa o cereales, (iii) búsqueda de ingredientes sin alérgenos para su aplicación en la industria alimentaria y (iv) desarrollo de productos de conveniencia veganos a partir de vegetales y legumbres, 100% ecológicos y sin aditivos, con alto nivel nutricional.

### INNOVACIONES EN PRODUCTO

Fruto de esta política de I+D+i el Grupo lanza al mercado todos los años nuevos productos y conceptos que dinamizan las categorías en qué opera y satisfacen y se anticipan a las necesidades de sus clientes y consumidores.



### NÚMERO DE INNOVACIONES EN PRODUCTO POR COMPAÑÍA DURANTE 2019

A lo largo de este ejercicio diferentes sociedades del Grupo han lanzado un total de 129 nuevos productos:

SOCIEDAD	PAÍS	Nº PRODUCTOS
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	2
Boost Nutrition	Bélgica	12
Catelli Foods	Canadá	9
Euryza	Alemania	10
Herba Ricemills	España	5
Lassie	Holanda	4
Lustucru	Francia	17
Panzani	Francia	9
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	6
Risella Oy	Finlandia	0
Riso Scotti	Italia	15
Riviana Foods	USA	40
<b>TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS</b>		<b>129</b>

## EVOLUCIÓN DE INNOVACIONES EN PRODUCTO ENTRE 2017 Y 2019

Durante el período comprendido entre 2017 y 2019 se han lanzado 384 nuevos productos.

SOCIEDAD	PAÍS	Nº PRODUCTOS
Arrozeiras Mundiarroz	Portugal	28
Boost Nutrition	Bélgica	32
Catelli Foods	Canadá	9
Euryza	Alemania	69
Pastificio Lucio Garofalo	Italia	43
Herba Ricemills	España	37
Lassie	Holanda	33
Lustucru Frais	Francia	18
Panzani	Francia	20
Risella Oy	Finlandia	7
Riso Scotti	Italia	20
Riviana Foods	USA	68
<b>TOTAL NUEVOS LANZAMIENTOS</b>		<b>384</b>



*Nota: De estos 384 lanzamientos, 65 han dejado de comercializarse durante el mismo período*

## PESO DE LAS INNOVACIONES EN EL NEGOCIO

Las innovaciones de producto lanzadas al mercado por estas sociedades entre 2017 y 2019, representan un 7,55% sobre el total agregado de sus ventas durante el mismo período.

PERÍODO 2017 AL 2019	ARROZEIRAS MUNDIARROZ	BOOST NUTRITION	CATELLI FOODS	EURYZA	HERBA RICEMILLS	LASSIE	LUSTUCRU FRAIS	PANZANI	PASTIFICIO LUCIO GAROFALO	RISELLA OY	RISO SCOTTI	RIVIANA
Ventas nuevos lanzamientos	6.359.130	9.071.650	61.413.576	12.803.566	22.481.625	3.390.396	66.360.282	96.892.982	5.499.303	2.565.257	64.726.894	83.699.201
% Ventas nuevos lanzamientos s/ ventas sociedad	7,77%	22,28%	13,69%	17,38%	6,70%	4,17%	17,42%	9,62%	2,39%	19,33%	12,62%	3,27%