



Gestión del Riesgo

3. 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 a los que se enfrenta la Sociedad y las sociedades que integran el Grupo.

El Sistema de Control y Gestión de Riesgos 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, Control y Sostenibilidad**, 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 el Sistema 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 del Sistema 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.

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.

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.

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 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 de 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, que cubre las sociedades españolas. Además, sus principales filiales cuentan con estructuras análogas, adaptadas a sus propias regulaciones locales. La Unidad de Cumplimiento Normativo realiza el seguimiento y control de los mismos.

Un apartado específico es el relativo a la observación y cumplimiento de los Derechos Humanos conforme a los estándares éticos promulgados en el Código de Conducta del Grupo. Para prevenir y mitigar este riesgo, el Grupo realiza anualmente distintas auditorías SMETA en su cadena de valor, así como planes de sensibilización y formación a nivel interno. A tenor de la *Propuesta de Directiva de Debida Diligencia en materia de Sostenibilidad Empresarial de la UE*, publicada el 23 de febrero de 2022, la Compañía se ha trazado como objetivo para los ejercicios 2023-2025, el desarrollo de un Sistema de Diligencia Debida dentro y fuera de perímetro. Así, durante 2023 se han iniciado los primeros pasos en este sentido, de los que se da cumplida información en el capítulo 5 de este Informe.

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 de especialistas para apoyar su postura, y siempre guiado por un principio de prudencia en esta materia.

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.** Se incluyen los riesgos asociados con catástrofes naturales y el cambio climático. 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 destinan 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.

*** Cambio climático.** Las variables climáticas son una parte fundamental de los criterios ambientales que el Grupo Ebro integra en su estrategia de gestión. Por ello, en 2023, se ha llevado a cabo el análisis de los riesgos y oportunidades climáticas bajo el marco de referencia del *Task Force on Climate Change (TCFD)*, el cual facilita las directrices para la identificación, gestión, reporte y seguimiento de los principales riesgos físicos y de transición a los que la Organización puede estar sometida como consecuencia del cambio climático, así como potenciales oportunidades de negocio y desarrollo.

En este análisis se han incluido los sectores de arroz y trigo, incluyendo tanto las plantas de procesamiento, como los principales almacenes y las zonas de aprovisionamiento de estas materias primas en España y a escala internacional.

Como escenarios climáticos de referencia, se han seleccionado los escenarios RCP 8.5 (escenario pesimista) y el RCP 4.5 (escenario intermedio), desarrollados por el Panel Internacional de Expertos de Cambio Climático (IPCC) y se han tomado como horizontes temporales los años 2030, 2040 y 2050, de manera alineada a los compromisos nacionales e internacionales en materia climática.

Los escenarios transicionales utilizados como referencia han sido el escenario conservador STEPS (*The Stated Policies Scenario*) y el NZE (*The Net Zero Emissions Scenario*) donde se asume que el sector energético global alcanzará cero emisiones netas en 2050 y es consistente con limitar el aumento de temperatura global a 1,5 °C.

A. ESTRATEGIA

El análisis de riesgos físicos y de transición se ha realizado mediante el análisis de la probabilidad de ocurrencia de los peligros identificados según diferentes escenarios climáticos, así como la exposición y la vulnerabilidad de las instalaciones, zonas de aprovisionamiento y diferentes sectores de actividad. Ningún riesgo ha sido clasificado como crítico ni alto.

Las variaciones en los patrones de precipitación y temperatura son los riesgos físicos más significativos, aun así, su nivel de riesgo para el negocio es moderado.

En ambos riesgos, el rendimiento de los cultivos estaría directamente afectado, y por tanto el precio de venta de los productores también, así como otros posibles factores adicionales derivados de ser la principal fuente de alimentación en parte de las zonas de aprovisionamiento, lo que ante una situación de escasez puede provocar la prohibición o limitación de exportaciones, con especial enfoque en el Sudeste asiático.

La obligatoriedad del cálculo de emisiones de alcance 3 incluyendo zonas de aprovisionamiento y proveedores, los altos costes asociados a la transición energética exigida y los posibles cambios en la demanda por parte del consumidor final son los riesgos de transición con mayor incidencia entre todos los evaluados, pero siguen siendo catalogados como "inmateriales", pues en todos ellos ya se está trabajando.

Por otro lado, existen una serie de oportunidades asociadas al cambio climático que Ebro Foods también ha analizado. El objetivo es poder aprovechar aquellas más factibles y posicionarse adecuadamente ante la importante disrupción que supone el cambio climático. Para cada oportunidad se ha analizado su nivel de factibilidad (técnica y económica) y su nivel actual de desarrollo. Las oportunidades más destacadas serían las siguientes:

- Desarrollo de planes de eficiencia energética e incremento de instalaciones de energías renovables para autoconsumo en los centros de producción.
- Establecimiento de sinergias con objetivos de packaging, reducción de emisiones y reducción de consumos de materias primas.
- Desarrollo de programas de agricultura sostenible con proveedores.

B. GESTIÓN

A partir de este primer análisis y gracias a las matrices desarrolladas a tal efecto, los **riesgos climáticos** de Ebro Foods se integran en el Sistema de Gestión de Riesgos del Grupo. Además, las matrices son complementadas por una cartografía de riesgos (precipitación, altas temperaturas, inundaciones, sequía e incendios) asociada a las zonas de aprovisionamiento e industriales evaluadas y los *heats maps* desarrollados, siendo estos mapas una pieza clave en el seguimiento de riesgos y en la detección temprana de cambios significativos en cualquier de los riesgos identificados.

La cuantificación del impacto financiero sobre los riesgos más significativos identificados es sumamente compleja, pues intervienen gran cantidad de variables más allá de las climáticas y cuyo aislamiento de la evaluación es extremadamente complejo. Por ello, se ha realizado un estudio bibliográfico pormenorizado sobre las principales variables ambientales que podrían impactar sobre el precio de compra del arroz y el trigo duro, ya que Ebro Foods realiza compras de materia prima agrícola a proveedores de todo el mundo.

A continuación, se desarrollan las medidas identificadas para paliar los principales riesgos climáticos y desarrollar las oportunidades categorizadas como más relevantes.

RIESGO FÍSICO	MEDIDAS
Las variaciones en los patrones de precipitación y temperatura son los riesgos más significativos identificados para Ebro Foods, siendo su nivel de riesgo para el negocio es moderado	<p>Ebro Foods dispone de las siguientes ventajas competitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stock, y previsión de stock, suficiente de materias primas para solventar crisis puntales de abastecimiento. • Cadena de suministro bien diversificada. • Puede modificar las zonas de aprovisionamiento de compra de arroz y trigo. • En momentos de tensionamiento de precios una de las medidas de mitigación es el traslado de aumento de costes al precio final.

Como todos los riesgos de transición han sido calificados como “inmateriales”, no se considera necesario desarrollar medidas específicas para reducir su impacto. No obstante Ebro Foods está desarrollando las siguientes iniciativas.

RIESGO DE TRANSICIÓN	MEDIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial obligatoriedad de cuantificación de emisiones GEI indirectas (zonas de aprovisionamiento y proveedores) • CSRD: doble materialidad • Alcance 3: emisiones ligadas a las zonas de aprovisionamiento y proveedores 	<p>Ebro Foods ya ha efectuado su análisis de doble materialidad y calculado sus emisiones de alcance 1, 2 y 3.</p> <p>Asimismo, forma parte de iniciativas de reducción de emisiones del sector logístico como Lean & Green y antes de que finalice 2024 habrá completado su adhesión a la iniciativa SBTi.</p>

RIESGO DE TRANSICIÓN	MEDIDAS
Altos costes asociados con la transición a tecnologías de bajas emisiones	<p>Ebro Foods no es una organización con una dependencia alta de los combustibles fósiles debido a la naturaleza de su actividad.</p> <p>Actualmente todos los secaderos de las fábricas de Ebro Foods funcionan con gas natural y los arroces instantáneos de USA también lo utilizan.</p> <p>Respecto a la electricidad consumida, el Grupo Ebro Foods ya cuenta con una parte de autogeneración en algunas de sus fábricas de procesamiento y aproximadamente un 7% de la energía adquirida es con Garantía de Origen de fuentes renovables.</p>
Cambios del comportamiento y demanda del consumidor final (productos de cercanía (cero emisiones) / ecológicos / productos más sostenibles)	<ul style="list-style-type: none"> • El Grupo Ebro cuenta a día de hoy en todas sus marcas con productos bajo estas premisas de negocio. No se considera que sea un riesgo de especial relevancia ya que distintos estudios específicos sobre tendencias en los consumidores de arroz y pasta señalan que no existe, un aumento importante de demanda sobre estos productos. Estado de permanente alerta para anticipar los cambios de comportamiento del consumidor. • Apuesta por la diferenciación y la creación de valor para las marcas a través de la Innovación.
OPORTUNIDADES	MEDIDAS
Desarrollo de planes de eficiencia energética en los centros de producción	<p>Las sociedades del Grupo realizan periódicamente inversiones destinadas al incremento de su eficiencia energética. En los tres últimos años esta inversión ha ascendido a €2,2 millones y el objetivo de la Compañía es continuar desarrollando actuaciones en este sentido.</p>
Incremento de instalaciones de energías renovables (solar, biomasa, cogeneración) en sus centros productivos según las condiciones de cada país, así como compra de energía verde (certificado con garantía de energía renovable).	<p>En 2023, algo más del 4% de la energía de consumo directo del Grupo ha sido autogenerada en las instalaciones de fotovoltaica y cogeneración de los siguientes centros productivos:</p> <p>Instalaciones fotovoltaicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arotz: Navaleno • Bertagni: Avio y Vicenza • Ebro Frost Germany: Offingen • Ebro India: Taraori • Garofalo: Gagnano • Geovita: Bruno • Herba Bangkok: Nong Khae • Herba Ricemills: Rinconada y Algemesi • Mundiriso: Vercelli • Riviana Foods: Colusa • Transimpex: Lamsheim <p>Instalaciones de cogeneración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertagni: Avio y Vicenza • Ebro Frost Germany: Offingen • Garofalo: Gagnano • Geovita: Vilanova Monferrato <p>La previsión es que la inversión continúe aumentando en los próximos años. Más de un 7% de la energía eléctrica comprada (consumo indirecto) tiene garantía de origen renovable.</p>
Generación de sinergias con objetivos de <i>packaging</i> : reducción de emisiones y reducción de consumos de materias primas.	<p>El Grupo ha definido en su Plan de Sostenibilidad RUMBO A 2030 los siguientes objetivos respecto al embalaje y envasado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del uso de materiales reciclables y reutilizables. • Reducción de la cantidad de materiales de envasado. • Uso de papel y cartón procedentes de bosques gestionados FSC / PFSC. • Uso de cartón reciclado. • Disminución del uso de plásticos no reutilizables. • Búsqueda de alternativas al plástico de origen vegetal.

OPORTUNIDADES	MEDIDAS
<p>Desarrollo de programas de Agricultura Sostenible en sus principales zonas de aprovisionamiento.</p> <p>Promoción de estándares de cultivo sostenible.</p>	<p>Ebro trabaja activamente en la promoción e investigación de prácticas de cultivo medioambientalmente sostenibles aplicables al cultivo del arroz y trigo en distintas áreas productoras para contribuir a una mayor preservación del medioambiente, promover la biodiversidad y la mitigación de los efectos del cambio climático.</p> <p>El desarrollo de esta labor la realiza mediante iniciativas propias y colaboraciones puntuales con <i>stakeholders</i>, así como a través de su adhesión a las dos principales plataformas internacionales en esta materia: <i>SAI Platform</i> (SAI-P) y <i>Sustainable Rice Platform</i> (SRP).</p>

C. MÉTRICAS Y OBJETIVOS.

A fecha de cierre de este Informe esta fase del trabajo está aún en desarrollo y se prevé su finalización en el segundo trimestre de 2024.

- 2. 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.

- 3. 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.