

NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

MISIÓN
Satisfacer las necesidades de la industria alimentaria mundial

VALORES



CALIDAD

PRINCIPIOS ÉTICOS

Lealtad



EMPRENDIZAJE

Transparencia

Eficiencia



SERVICIO

Respeto y no discriminación



TRABAJO EN EQUIPO

Integridad



ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Sostenibilidad

Responsabilidad

EJES ESTRATÉGICOS



COSTE



SERVICIO



TECNOLOGÍA

ODS



VISIÓN

En 2020 ser un auténtico líder global



ACCIONISTAS



EQUIPO



MERCADOS



CLIENTES



BENCHMARK

Misión, Visión y Valores

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de la industria alimentaria mundial

El Grupo Viscofan busca satisfacer las necesidades de la industria alimentaria a través de la producción y comercialización de envolturas hechas a medida, así como aprovechar las oportunidades de negocio que se derivan del know-how alcanzado mediante la producción y comercialización de productos basados en colágeno para su uso alimentario y de bioingeniería.

VISIÓN

En 2020 ser un auténtico líder global

Viscofan quiere convertirse en The Casing Company en 2020, seguir creciendo con el objetivo de alcanzar un triple liderazgo en servicio, coste y tecnología en todos los mercados de envolturas. Esta visión significa dar una propuesta de valor para cada uno de los grupos de interés identificados por Viscofan:

The Casing Company significa:

- Ser el líder global en todas las familias de envolturas a medida y promover activamente el desarrollo de **nuevos mercados**.
- Ser la opción preferida por **nuestros clientes** deseada por los competidores.
- Ser el **benchmark de la industria** en eficiencia y productividad en todas las tecnologías de envolturas.
- Tener el **mejor equipo del mercado**, atraer y mantener el talento y desarrollar sus capacidades.
- Enfocar esfuerzos en crear valor para los **accionistas** de manera sostenible.

The Casing Company significa ser líder en **servicio**, líder en **tecnología** y líder en **coste**.

VALORES

Nos apoyamos en valores compartidos y en principios éticos irrenunciables

El Grupo Viscofan entiende que la creación de valor sostenible a largo plazo para todos los grupos de interés solo puede llevarse a cabo a través de un comportamiento ético que favorece el desarrollo de una cultura de mejores prácticas en responsabilidad social en el Grupo y contribuyendo a mejorar el bienestar de las personas mediante el desarrollo económico, medioambiental y social de las comunidades en las que el Grupo Viscofan esté presente.

Para lograrlo hemos diseñado e implementado en el periodo 2016-2020 un plan estratégico "MORE TO BE" que despliega las principales iniciativas. Para alcanzar nuestra visión con éxito, nuestro equipo se apoya en valores compartidos (servicio, calidad, trabajo en equipo, emprendizaje y orientación a resultados) y en principios éticos irrenunciables que emanan de los derechos fundamentales de todos los seres humanos (respeto y no discriminación, responsabilidad, transparencia, eficiencia, lealtad, integridad y sostenibilidad).

Ventajas Competitivas

El progreso de Viscofan se entiende desde la consecución de ventajas competitivas sostenibles, que son fruto del trabajo y compromiso de un equipo humano excepcional que ofrece lo mejor de cada uno desde hace más de 40 años, para convertir a Viscofan en la empresa líder del sector.

I+D e Innovación

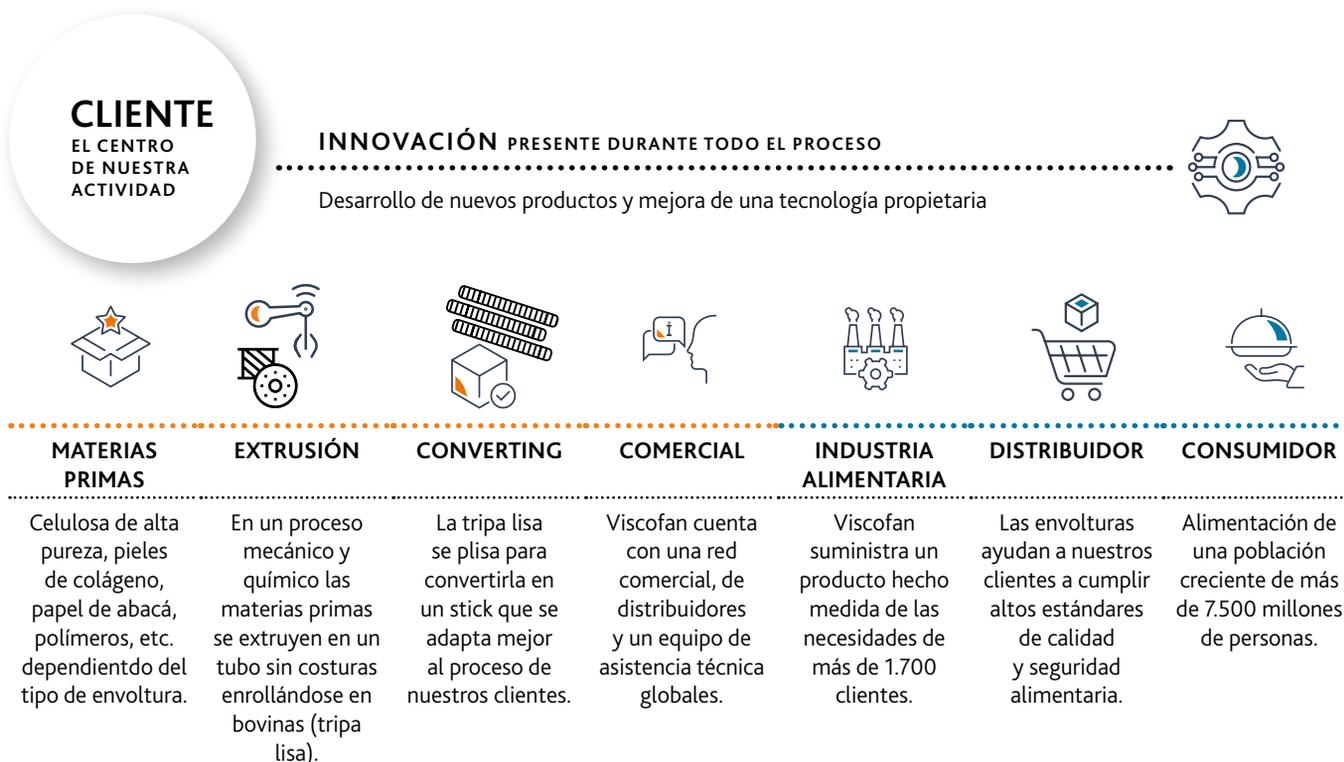
Los productos comercializados por Viscofan se caracterizan por su sencillez de uso y apariencia, que contrasta con el elevado componente tecnológico que reside en el proceso productivo y que sólo ha desarrollado un reducido número de empresas a nivel mundial.

La industria productora de embutido precisa de productos de elevadísima prestación a un coste muy competitivo, con el fin de hacer posible la fabricación a gran escala. Dar respuesta a esta exigencia lleva implícito un reto tecnológico y de desarrollo enorme que Viscofan realiza de manera exitosa como mayor productor de envolturas, y

el único con capacidad tecnológica para ofrecer las cinco principales familias de envolturas: celulósica, colágeno, fibrosa, vegetal y plásticos..

La posición de Viscofan en un mercado global y en continua evolución, caracterizado por su elevada competitividad, va unida a una actividad constante y puntera en términos de Investigación y Desarrollo (I+D), tanto en tecnología como en producto. Sólo esta filosofía permite a la compañía avanzar en el liderazgo de las innovaciones que se presenten a nivel mundial en la industria de envolturas a medida, revirtiendo en beneficio de los distintos grupos de interés.

Esquema del proceso productivo y cadena de valor del Grupo Viscofan





Actualmente se llevan a cabo proyectos estratégicos de desarrollo tecnológico y de producto en todas las familias de envolturas (celulósica, colágeno, fibrosa, plásticos y vegetales), además de otros productos de diversificación para desarrollar aplicaciones encaminadas a dotar a Viscofan de la gama de producto necesaria para reforzar su presencia en el mercado mundial.

Hay que tener en cuenta la constante innovación que exige la globalización en la que vivimos. Nuestros productos deben ser compatibles y adaptarse con los usos y costumbres alimentarias de millones de consumidores en el mundo, sus preferencias y su evolución en el tiempo. Viscofan acompaña su crecimiento como empresa con el desarrollo de su capacidad innovadora para tener acceso a las mejores tecnologías disponibles en el mercado, asimilarlas y mejorarlas, así como para desarrollar otras propias que aporten ventajas competitivas sostenibles.

Actualmente se llevan a cabo proyectos estratégicos de desarrollo tecnológico y de producto en todas las familias de envolturas (celulósica, colágeno, fibrosa, plásticos y vegetales), además de otros productos de diversificación para desarrollar aplicaciones encaminadas a dotar a Viscofan de la gama de producto necesaria para reforzar su presencia en el mercado mundial. En este sentido, los proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación en curso están orientados principalmente a los siguientes puntos:

- Desarrollo de diversos productos nuevos acordes con los mercados objetivo definidos en el plan de expansión, así como ejecuciones de nueva generación, diseñadas y dirigidas a ofrecer productos con un desempeño y prestaciones diferenciales.
- Desarrollo de envolturas activas capaces de transferir funcionalidades al producto que se procesa en ellas, ganando en eficiencia y evitando así el desperdicio alimentario.

- Desarrollo de alternativas productivas y soluciones tecnológicas que conlleven un salto radical que mediante la modernización, racionalización y simplificación, permitan incrementar el valor añadido o reducir los costes de producción de envolturas, así como los niveles de eficiencia de manera significativa, mejorando así no solo la competitividad de Viscofan sino la sostenibilidad de sus productos.

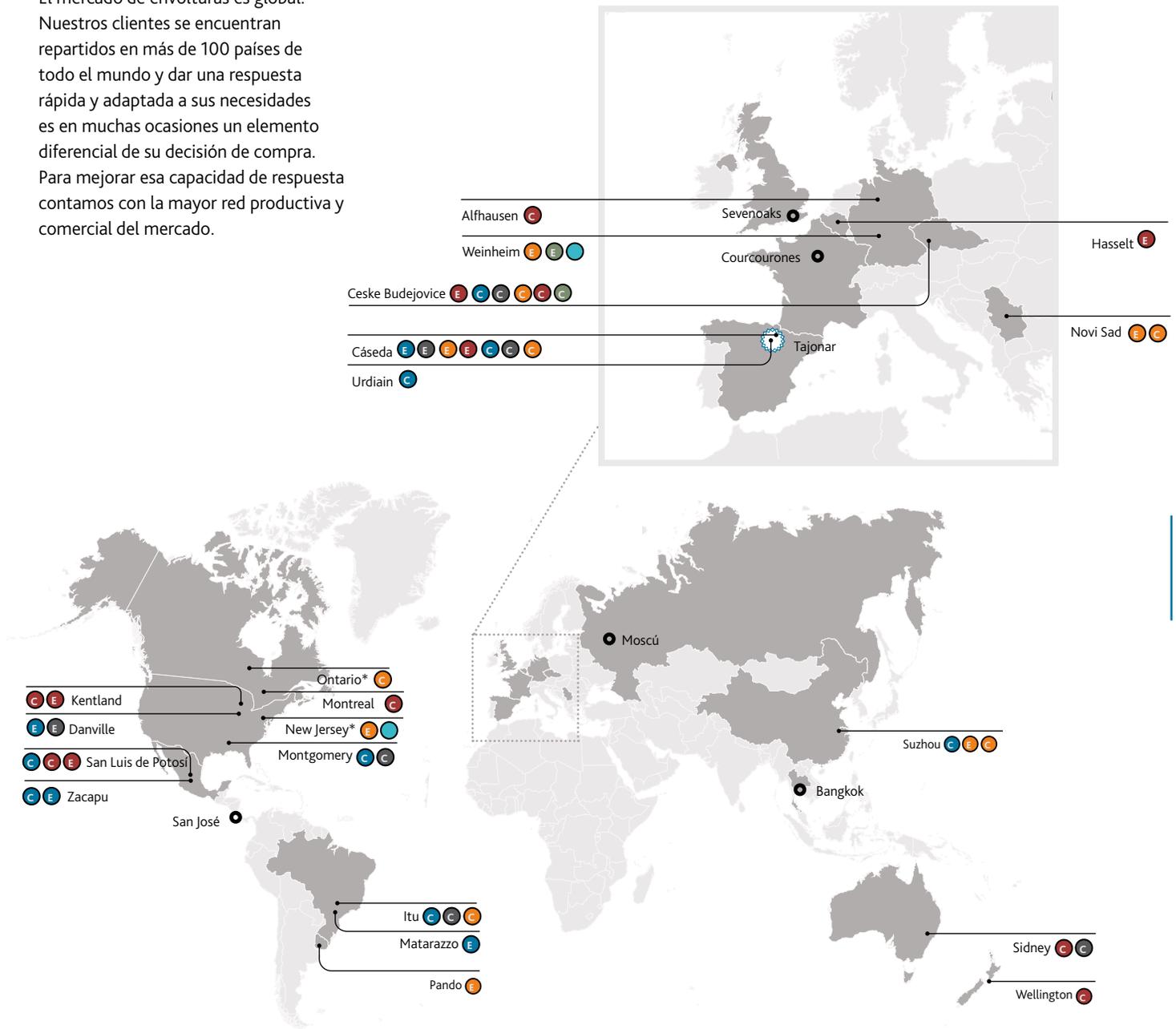
- Investigaciones encaminadas al desarrollo de procesos tecnológicos que permitan ampliar el rango de materiales adecuados para la fabricación de envolturas, atendiendo también a criterios de sostenibilidad como su carácter biodegradable o reciclable.

- Soporte tecnológico para la mejora de productos y procesos existentes, así como para la expansión internacional de la compañía; todo ello conforme a los estándares tecnológicos y de calidad de Viscofan y a las normativas vigentes, así como para la optimización del coste productivo.

Esta actividad está apoyada por el equipo de I+D que durante 2019 de media ha contado con 135 personas en todo el Grupo (133 en 2018) repartidas por todas las fábricas. Desde el centro corporativo de I+D, se coordina, dirige y apoya la actuación y labores de I+D específicas de cada planta productiva y se lleva a cabo la coordinación de los equipos de trabajo multidisciplinares que buscan compartir las mejores prácticas, el conocimiento tecnológico y las ideas entre los distintos centros productivos.

Presencia geográfica

El mercado de envolturas es global. Nuestros clientes se encuentran repartidos en más de 100 países de todo el mundo y dar una respuesta rápida y adaptada a sus necesidades es en muchas ocasiones un elemento diferencial de su decisión de compra. Para mejorar esa capacidad de respuesta contamos con la mayor red productiva y comercial del mercado.



● Celulosa ● Colágeno ● Fibrosa ● Veggie ● Plásticos y especialidades ● Bioingeniería

ⓔ Extrusión ⓐ Converting ● Oficina comercial ⓐ Sede central

*Incluye las plantas de Nitta Casings Inc. y Nitta Casings (Canada) Inc. adquiridas en diciembre de 2019. La denominación social de dichas sociedades se ha modificado a "Viscofan Collagen USA Inc." y "Viscofan Collagen Canada Inc." respectivamente.

Diversificación

La innovación en el uso de las materias primas que empleamos genera a su vez oportunidades de crecimiento más allá de las propias envolturas a medida. Un ejemplo son las nuevas soluciones basadas en el conocimiento tecnológico del colágeno.

El colágeno es la proteína más abundante del cuerpo humano y por tanto las aplicaciones y usos que se le pueden dar a este material para beneficio de las personas son muy numerosos. Así, cada vez desarrollamos en Viscofan más actividades en torno al colágeno, y que van desde las aplicaciones médicas a los recientes negocios en nutrición avanzada.

Durante el ejercicio 2019 la Unidad de Bioingeniería ha realizado importantes avances en los ejes médico y

nutracéutico, aumentando la fuente de ingresos gracias a la extensión de la red comercial, y por otro lado realizando progresos importantes en la fase de investigación de productos.

En el ámbito médico, el proyecto Cardiomesh - basado en el regeneración de tejido cardíaco mediante la implantación de un dispositivo médico elaborado a partir de nuestra membrana de colágeno - se encuentra en fase de ensayo clínico y ha alcanzado en julio de 2019 un hito muy destacado. Concretamente, se realizó con éxito la primera implantación de este dispositivo en España, en el Hospital Gregorio Marañón de Madrid, en un paciente con insuficiencia cardíaca derivada de un infarto de miocardio. Se trata de la primera de las diez intervenciones previstas en esta fase inicial cuyo objetivo es evaluar la seguridad y tolerancia de esta propuesta de nueva terapia regenerativa.

En paralelo, en el mercado de nutrición hemos avanzado con la expansión comercial de COLInstant®, un hidrolizado de colágeno de alta calidad que ha tenido muy buena aceptación en el mercado. Estos hidrolizados de colágeno se usan como componente de suplementos nutricionales para mejorar la salud de la piel, huesos o articulaciones. En el año de lanzamiento de COLInstant® Viscofan ha logrado vender toda su capacidad.

Además, contamos con una División propia de Diversificación que busca activamente nuevas oportunidades de crecimiento y acuerdos de colaboración con empresas que tienen resultados destacados en este ámbito, como son las tripas funcionales con antimicrobianos o la posibilidad de extraer colágeno con otras técnicas y formas.



Tendencias del sector

Pertenecer al mercado de alimentación lleva implícita una gran responsabilidad: ofrecer a millones de personas en todo el mundo el acceso a la nutrición básica. Una población que sigue en crecimiento y cuyas expectativas en cuanto al sabor, la formulación y la experiencia como consumidor, también se transforman y varían, con la máxima garantía de calidad y seguridad alimentaria.

Las envolturas juegan un papel fundamental en este mercado. Se trata de recipientes blandos, con forma cilíndrica, elaborados con tripas animales o con materiales especialmente diseñados para embutir carne u otros ingredientes alimentarios. Dan a las salchichas y embutidos su forma característica y tienen una gran importancia para nuestros clientes, que buscan mayores eficiencias, incrementar la velocidad productiva, reducir el desperdicio, y asegurar la calidad y homogeneidad. Es por eso que el uso de envolturas está extendido por todo el mundo.

El mercado de tripas y envolturas supera los 57 mil millones de metros y tiene un valor estimado de 4,2 mil millones de €. Para atender las necesidades de embutición, el procesador cárnico debe elegir entre las distintas alternativas del mercado, bien con tripas animales (un 47% del mercado), o si prefiere envolturas a medida que a su vez pueden producirse con distintos materiales en función de las características de producción y producto deseados, combinando una mejor gama de envolturas con ahorros productivos. De este modo, cuanto mayor es la exigencia de producción, y la sofisticación de procesadores cárnicos mayor es la tendencia a adoptar envolturas a medida frente a tripas animales y para ello cuentan con cuatro tipos de tecnologías principalmente, envolturas celulósicas

(13% del mercado total), fibrosa (7%), colágeno (21%) y plásticos y otros (16%).

El crecimiento del mercado de envolturas a medida se sitúa en el rango medio histórico del 2-4% en volúmenes gracias a unos fundamentos sólidos basados en:

- **Crecimiento poblacional:** Una tasa media anual del 1% siendo el motor de esta expansión las áreas emergentes.
- **Hábitos alimentarios:** Mayor demanda per cápita de carne liderada por las áreas emergentes gracias al aumento del poder adquisitivo de las clases medias, globalización en los hábitos alimenticios y el crecimiento de la población en las ciudades. En las áreas desarrolladas, las tendencias nutricionales están evolucionando hacia la búsqueda de mayor conveniencia, y un producto de mayor calidad nutritiva y seguridad alimentaria.
- **Mayor sofisticación de los procesadores cárnicos:** Mayor búsqueda de productividad, seguridad e higiene alimentaria, y el desarrollo de nuevos productos impulsa la sustitución de la tripa animal por envolturas a medida (principalmente de colágeno), así como el desarrollo de nuevos productos.

En Viscofan sentimos como propia la responsabilidad de adaptarnos y crear valor en este mercado. Esto se refleja en que el 18% del mercado (incluyendo envolturas y tripas animales) confía en nuestras envolturas a medida, frente al 15% que lo hacía al inicio del periodo estratégico (2015). Además, si tenemos en cuenta solo aquellos agentes del mercado con producción de envolturas a medida, la cuota de mercado llega a un 34% (30% a cierre de 2015).

Al igual que sucede con otros productos de alimentación básica, las crisis alimentarias o de escasez pueden suponer un freno a esta tendencia de crecimiento.



18%

del mercado confía en nuestras envolturas a medida (incluyendo envolturas y tripas animales)

15% en 2015



34%

cuota de mercado dentro de la producción de envolturas a medida

30% en 2015

Estrategia MORE TO BE

Desde esta posición de liderazgo, la evolución del Grupo Viscofan no es ajena a los cambios que estamos viviendo en el mundo actual, y que también ha afectado a las necesidades de nuestros clientes, las posibilidades del mercado y la nueva estructura de costes y financiación en el mundo.

En un contexto exigente, el Grupo Viscofan ha reforzado su posición de liderazgo en el sector y ha seguido desarrollando las actividades previstas en el plan estratégico MORE TO BE 2016-2020, que tiene como objetivo liderar los principales mercados de envolturas en servicio, coste y tecnología.

La estrategia actual supone dar un paso más en la trayectoria que comenzó con el plan estratégico Be ONE (2009-2011). En dicho plan, tras las adquisiciones realizadas, se decidió reestructurar las operaciones y llevar a cabo un modelo de gestión que nos permitiese aprovechar economías de escala que antes no poseía

VISIÓN

En 2020 ser un auténtico líder global

THE CASING COMPANY enfoca sus esfuerzos en crear valor para los ACCIONISTAS de manera sostenible.



ACCIONISTAS

THE CASING COMPANY es la opción preferida por nuestros CLIENTES y deseada por los competidores.



CLIENTES

THE CASING COMPANY tiene EL MEJOR EQUIPO DEL MERCADO, atrae y mantiene el talento y desarrolla sus capacidades



EQUIPO



MERCADOS

THE CASING COMPANY es el líder global en todas las familias de envolturas cárnicas y promueve activamente el desarrollo de NUEVOS MERCADOS.



BENCHMARK

THE CASING COMPANY es el BENCHMARK de la industria en eficiencia y productividad en todas las tecnologías de envolturas.



LIDERAZGO 2020

En definitiva, THE CASING COMPANY lidera en SERVICIO, lidera en COSTE y lidera en TECNOLOGÍA.

el Grupo Viscofan. Un enfoque que convirtió a Viscofan en una compañía muy eficiente y donde el mayor peso de la gestión fue en la optimización de costes.

Una vez alcanzada esa meta, el plan estratégico Be MORE (2012-2015) apostó por un mayor desarrollo. Las mejoras tecnológicas introducidas, sin renunciar a la ventaja competitiva de costes, nos dieron un posicionamiento más global en colágeno y en otras familias, permitiéndonos llegar a más mercados y alcanzar una nueva escala.

Pero para ser el líder global es preciso liderar nuestros principales mercados. Un objetivo para el que hemos seguido avanzando en nuestros costes, en nuestra tecnología, y por supuesto, dar un paso más en nuestro nivel de servicio. Y esto es precisamente lo que ha guiado al Grupo Viscofan hacia la nueva visión: Ser un auténtico líder global: "THE CASING COMPANY".

Este liderazgo no se puede alcanzar sin un sólido compromiso con la sostenibilidad. Por este motivo Viscofan ha sido la primera empresa del sector en adherirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Plan de Actuación en Sostenibilidad

En el ejercicio 2016 el Consejo de Administración de la Sociedad firmó la política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Viscofan y se incorporaron métricas específicas de sostenibilidad dentro de los bonus de la alta dirección y personal clave de Viscofan.

Posteriormente se creó un equipo de trabajo contando con asistencia externa para realizar un análisis de madurez de la

sostenibilidad en el Grupo Viscofan y el análisis de materialidad.

La creciente relevancia de la sostenibilidad dentro del Grupo Viscofan se vuelve a reflejar en el ejercicio 2019 con la modificación del Reglamento del Consejo y la aprobación nuevos reglamentos de la Comisión de Auditoría y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones con distribución específica sobre las labores de supervisión en materia de sostenibilidad.

Finalmente, también en 2019 el Grupo ha elaborado un Plan de Actuación en Sostenibilidad aprobado por el Consejo de Administración con el objetivo de responder a las expectativas y mejorar los niveles de servicio con el conjunto de nuestros grupos de interés: nuestros accionistas, nuestros clientes, nuestros empleados y, por supuesto, la sociedad en la que nos desarrollamos. Tomando como base el diálogo continuo con los grupos de interés, hemos identificado los aspectos más relevantes en sostenibilidad y los hemos reflejado dentro de una matriz de materialidad. Paralelamente, se han aplicado las dimensiones de creación de valor sostenible (económica, de gobernanza, humana-social y medioambiental) en el desarrollo de nuestra actividad, y se han analizado aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que Viscofan puede realizar una mayor contribución. Los ODS establecidos son: ODS 2 Hambre cero; ODS 6 Agua limpia y saneamiento; ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico; ODS 12 Producción y consumo responsables; ODS 13 Acción por el clima.

Como resultado de este proceso el Grupo Viscofan ha marcado unos compromisos concretos y medibles en materia de Sostenibilidad y ha creado en enero de 2020 un Comité de Sostenibilidad para impulsar y dar seguimiento al Plan de Actuación.



En 2019 el Grupo ha elaborado un Plan de Actuación en Sostenibilidad aprobado por el Consejo de Administración con el objetivo de responder a las expectativas y mejorar los niveles de servicio de nuestros grupos de interés.

Iniciativas estratégicas

Enmarcado dentro del Plan Estratégico MORE TO BE, en el ejercicio 2019 el Grupo Viscofan ha llevado a cabo distintos proyectos con el objetivo de ser líder en servicio, coste y tecnología en los principales mercados:



En este eje se agrupan las iniciativas que buscan ofrecer soluciones que satisfagan necesidades y que puedan responderse entre otros con una mayor gama de productos, una mayor cercanía, una mejor atención, una mayor adaptabilidad, etc.

Un ejemplo de iniciativas orientadas a mejorar el eje de servicio es la gran variedad de nuevos productos lanzados al mercado entre los que destacan la envoltura Natur de colágeno para salchichas frescas; Marathon Line, sticks extra largos para mejorar la rentabilidad de nuestros clientes; la envoltura Veggie, una opción comestible para veganos, vegetarianos y flexitarianos; Vispice, aportando especies y aromas a productos cárnicos; Envoltura plástica transferible, entre otros.

También con la nueva planta en España puesta en marcha en 2018 donde se ha desarrollado e instalado nueva tecnología de celulósica y fibrosa. Este proyecto permite el desarrollo de nuevos productos para el mercado, así como ganar proximidad con los clientes europeos de fibrosa. En este sentido, las ventas realizadas en 2018 y 2019 muestran un elevado grado de satisfacción en el cliente.

Desde diciembre de 2019, la adquisición de la división de envolturas de colágeno al grupo japonés Nitta Gelatin Inc. permite al Grupo Viscofan completar su presencia productiva de esta tecnología en Norteamérica, mejorando el servicio y proximidad con los clientes de uno de los mayores mercados de envolturas del mundo.

También, en el ejercicio 2019 Viscofan ha mejorado el servicio y oferta de producto en Oceanía gracias a las empresas Globus en Australia y Nueva Zelanda, un complemento geográfico para mejorar la proximidad en la región. Con esta adquisición Viscofan incorporó a su principal distribuidor en estos países, quién cuenta con una larga trayectoria como proveedor de envolturas, films y bolsas, entre otros, así como un gran conocimiento en la venta de equipamiento para la industria alimenticia.



TECNOLOGÍA

Nuestro proceso productivo de mejora continua se basa en una tecnología propietaria donde resulta esencial el conocimiento de las personas.

Fruto de este modelo de mejora continua, desde 2018 el Grupo cuenta en Cáseda (España) con una nueva tecnología de producción de envolturas basadas en viscosa (celulósica y fibrosa), se trata de una planta productiva con la tecnología más avanzada en el mercado para la producción de envolturas de este tipo y que supone un avance para Viscofan en cuanto a eficiencia y velocidad productiva. Este proyecto ha avanzado en 2019 conforme a lo previsto en los planes, y se han puesto en marcha nuevos módulos de celulósica permitiendo alcanzar mejores costes productivos desde la segunda mitad del año.

Desde 2019 Viscofan cuenta con una nueva familia tecnológica, envoltura comestible Veggie y cuya materia prima es de origen vegetal, una materia prima distinta a las cuatro tecnologías tradicionales.

También se enmarcan dentro de este eje proyectos de industria 4.0 llevados a cabo en la República Checa y España, el desarrollo de una nueva tecnología de gran calibre en Serbia, entre otros.



COSTE

El ejercicio 2019 se ha seguido impulsando proyectos enfocados en la mejora de los costes buscando ahorros con la homologación de nuevos proveedores, y el desarrollo de tecnologías más eficientes de producción.

Por otro lado, en 2019 el Grupo Viscofan se ha enfrentado a un entorno de inflación del coste de la energía y de los derechos de emisión de CO₂ así como una inflación salarial en determinados países. Las mejoras productivas alcanzadas en 2019 incluyendo la nueva planta de Cáseda han permitido contrarrestar parcialmente este aumento en los costes de los input de producción. Por otro lado, en línea con este contexto de costes, la actividad comercial ha buscado incrementar los precios en una amplia base de clientes.