
INFORME A LOS ACCIONISTAS 2014



Te alimenta bien

Eficientes y Humanos



Propósito de la Compañía

Pronaca existe para "Alimentar Bien" generando desarrollo en el sector Agropecuario.

Nuestros Valores:

Responsabilidad
"Trabajar bien siendo eficientes".

Integridad
"Decir la verdad y obrar en forma transparente".

Solidaridad
"Colaborar con los demás con generosidad".

A LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS

De conformidad con lo dispuesto en la Ley y en el Estatuto Social de la Compañía, se convoca a los accionistas de la Compañía Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA., a la Junta General Ordinaria de Accionistas, que se llevará a cabo el día 17 de marzo de 2015, a las 9h00 a.m., en las oficinas de la Compañía, ubicadas en la Calle de los Naranjos N44-15 y Avenida de los Granados, de la ciudad de Quito, para tratar y resolver sobre los siguientes puntos del orden del día.

1.- Conocimiento y resolución sobre los informes de los Administradores, Comisario y Auditores Externos correspondientes al ejercicio económico del año 2014.

2.- Conocimiento y resolución sobre el Balance General y Estado de Resultados del ejercicio económico correspondiente al año 2014.

3.- Resolución acerca de la distribución de los beneficios sociales del ejercicio económico correspondiente al año 2014.

4.- Conocimiento y aprobación del aumento de capital de la Compañía y la respectiva reforma del Estatuto Social.

5.- Nombramiento de Presidente y Vicepresidente del Directorio.

6.- Nombramiento de Comisarios.

7.- Nombramiento de Auditores Externos.

Todos los documentos que serán conocidos por la Junta General, se encuentran a disposición de los señores accionistas en el local social de la Compañía.

Convocase en forma especial al Comisario de la Compañía, señor Wilson Antonio Silva Mantilla.

Esperamos contar con su valiosa presencia.

Atentamente,

Quito, 06 de Marzo de 2015


Luis Bakker Guerra
Presidente del Directorio

II. Carta del Presidente Ejecutivo

Apreciados accionistas:

PRONACA es una empresa cuya labor de alimentar sana y nutritivamente, generando plazas de trabajo dignas especialmente en la zona rural, nos ennoblece.

Para el año 2014, nos planteamos mejorar la competitividad y la rentabilidad bajo el lema de "Eficientes y Humanos".

Atributos para ser Eficientes:

Se destacan los siguientes atributos:

- Trabajo en equipo: durante el 2014 trabajamos para romper silos con el fin de constituirnos en un equipo para enfocarnos en los logros para la empresa.
- En comunicación: se ha cambiado la estructura con el fin de acercarnos más a nuestros colaboradores y grupos de interés.
- En respondimiento: se definieron los roles de cada área de la empresa para tener claridad de nuestras responsabilidades propias así como las del equipo.
- En orientación a resultados: todo el esfuerzo de la empresa nos ha permitido pasar de 434 mil toneladas de ventas de la empresa a 480 mil, record de la organización y que nos da un crecimiento del 11% en volumen y un incremento en la utilidad neta de 41% versus el año 2013.

Atributos para ser Humanos:

Se destacan los siguientes atributos:

- Ser coach: queremos que la empresa tenga una cultura de aprendizaje basada en conversaciones transparentes.
- Empoderamiento: con claridad en los roles y respondimientos buscamos ser más ágiles en la implementación de la estrategia.
- Desarrollo de personas: estamos conscientes que el talento humano es la base de nuestra Organización. Para ello hemos incrementado en 36% los recursos destinados a capacitación y superamos el 20% en ascensos internos, brindando de esta manera oportunidades de desarrollo a nuestra gente.
- Coherencia: trabajamos para lograr coherencia entre la estrategia y lo implementado, así como en escuchar y nuestro actuar.

- Humildad: la humildad permite reconocer nuestras limitaciones y debilidades, aprender de los errores y poner el aprendizaje al servicio del equipo.

Un ambiente político y económico estable, con nuestra cultura de innovación, servicio al consumidor y de ser "Eficientes y Humanos", nos ha permitido lograr una mayor cohesión y motivación del equipo humano para la implementación de la estrategia de competitividad y economía de escala. Los logros son: 480 mil toneladas de producción y un nuevo record histórico: una disminución del diferencial de precios versus nuestra competencia sobre todo en líneas como alimento balanceado donde el diferencial de precios en 2014 fue en alimento aves 1,2%, alimento cerdos 0,7%, alimento ganado 5,6% y la mayor utilidad registrada en PRONACA por un valor de US\$ 47.7 millones debido a un margen bruto del 25,1%.

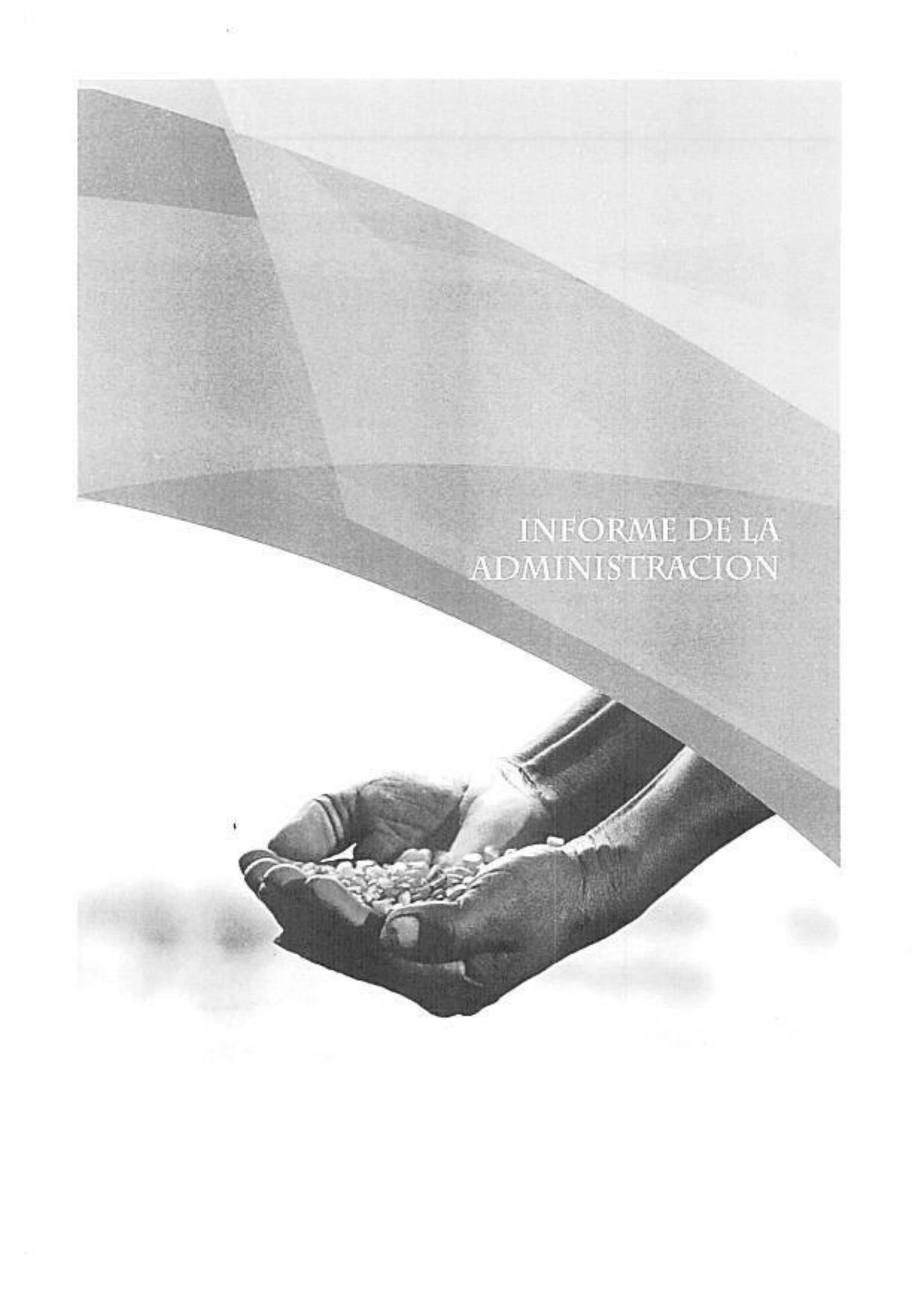
El año 2015 nos presenta varios retos que van desde la macroeconomía del país, hasta mayores competidores, lo que nos motiva a seguir mejorando en nuestras actividades actuales y a buscar nuevos horizontes.

Agradezco a los Socios, Directorio y sus Comités, al Comité Ejecutivo, y, de manera especial a nuestros 8.078 colaboradores, por el esfuerzo para lograr un mejor país y sobre todo para seguir soñando con un futuro mejor.

Muy atentamente,



Luis Bakker Villacreses
Presidente Ejecutivo



INFORME DE LA
ADMINISTRACION

III. Informe de la Administración

El 2014 nos permitió continuar la implementación de nuestra estrategia de economía de escala y competitividad dentro de un entorno de estabilidad económica y política. Este entorno permitió que sigamos desarrollando nuestro talento humano, consolidando nuestro capital social y político como empresa que respeta nuestra sociedad, para que sea cada vez más admirada y respetada.

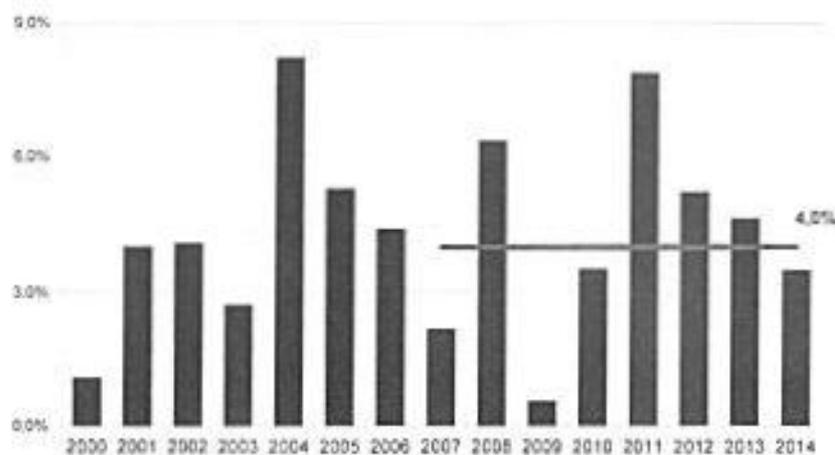
EL ENTORNO



A. El Entorno

Desde el año 2012 la economía ecuatoriana ha venido reduciendo su ritmo de crecimiento, bajando a 4,6% en el 2013 y 3,5% (cifra preliminar) para el año 2014. Sin embargo, el crecimiento promedio de los últimos siete años es 4,0%, que es un nuevo nivel para el Ecuador, donde durante algunas décadas recientes los promedios de crecimiento anual no superaban 2,5%.

Crecimiento del PIB 2000-2014



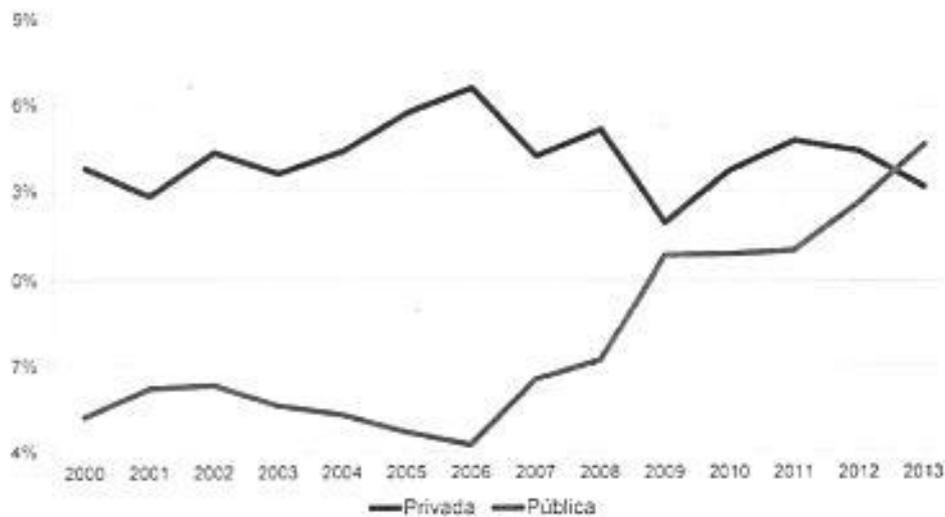
Fuente: Banco Central del Ecuador

Este crecimiento económico, que ha excedido cómodamente el crecimiento demográfico ecuatoriano de 1,7%, ha permitido que crezca el PIB per cápita nominal de US\$ 2.435 a US\$ 6.000 en diez años, brindar mejores servicios sociales a la población en salud y educación, y dotar de mejor infraestructura vial y de comunicaciones al país. Estas inversiones públicas apoyan la presente y futura competitividad de las empresas privadas, con infraestructura que reduce nuestros costos internos, y con ecuatorianos mejor preparados y más saludables.

Es notable también lo que Ecuador ha avanzado en reducción de pobreza. Según cifras del INEC, la pobreza del país se ha reducido del 55% de la población en el 2003 a 22,5% en el 2014. Esta reducción ha dado lugar a cada vez mayor demanda por proteína y mejor alimentación de la población, lo que ha impactado positivamente a la agroindustria en el país.

El modelo de crecimiento del presente Gobierno se basó en el gasto e inversión pública. Mientras la inversión pública como porcentaje del PIB casi se ha triplicado, llegando a 15% del PIB en el 2013, la inversión privada ha permanecido en aproximadamente el 13%.

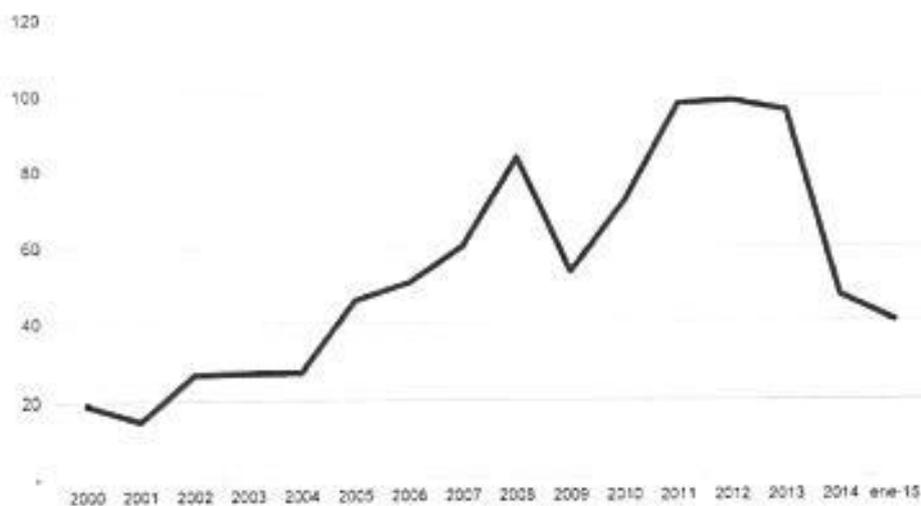
Inversión como % del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Sin embargo, a partir de julio del año pasado este modelo de crecimiento económico basado en un alto gasto público se vio comprometido, ante una baja de precios en el mercado internacional de petróleo. El precio ponderado del barril de petróleo ecuatoriano cayó en forma abrupta en seis meses. De US\$ 95,87 al cierre del año 2013, al cierre del año 2014 había descendido a menos de la mitad: US\$ 47,03.

Precio ponderado del petróleo Ecuador (Crudo Oriente y Napo)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Esta caída dramática implica que el Estado perderá ingresos fiscales anuales por US\$ 2 800 MM en el 2015, llevando a un potencial déficit fiscal total de US\$ 10.200 MM (9,4% del PIB). Lo que es más complicado, la economía también perderá US\$ 4.300 MM anuales en divisas para financiar las necesidades de importación de la economía (4,3% del PIB). Estas brechas, fiscal y de balanza comercial, son sumamente grandes para la economía ecuatoriana, y habrá un proceso de ajuste en este año que reducirá la tasa de crecimiento de la economía del 4,1% proyectado inicialmente por el Gobierno, a una ritmo de alrededor del 2%.

Para compensar por la inevitable reducción en la inversión pública, el Gobierno ha iniciado acercamientos con el sector privado, al que necesita impulsar. El Gobierno realizó un estudio con la consultora estadounidense Bain, la cual concluyó que la Agroindustria es el sector que el Gobierno debe promover para aportar con un 5% adicional de PIB, y la creación de más de 100.000 plazas de trabajo adicionales en las zonas de mayor pobreza del país.

Por otro lado, la inflación de precios al consumidor en la economía cerró el año 2014 con 3,7%, una elevación frente al 2013 debido a medidas impositivas y arancelarias. Para el 2015 el Gobierno proyecta una inflación de 3,9%, una tasa alta para una economía dolarizada, y también en relación a los países con que más transamos bienes y servicios, como EE. UU. (0,8%), Perú (3,2%) y Colombia (3,6%).

Por último, durante el 2014 se consolidó la fortaleza del dólar a nivel mundial, dado el resurgimiento de la economía estadounidense, lo que obligará al aparato productivo ecuatoriano a invertir en mejoras en su productividad, para luchar contra la pérdida de competitividad que traerá este movimiento de los tipos de cambio de las monedas mundiales.

En el ámbito político, las elecciones seccionales de febrero 2014 arrojaron nuevos partidos y nuevas figuras políticas para el Ecuador, lo cual es positivo para la continuidad democrática del país.

En el campo legislativo, continuó el trabajo intenso del Ejecutivo de emitir nuevas normas para la sociedad ecuatoriana. Se expidieron algunas nuevas leyes, entre las cuales se debe destacar las siguientes:

1. **El Código Orgánico Integral Penal**, que tipificó delitos contra los derechos de los consumidores, delitos contra la gestión ambiental, delitos contra el suelo.
2. **El Código Orgánico Monetario y Financiero**, que regula al sistema financiero y bancario del país, asegura los niveles de liquidez de la economía, estableció un mecanismo de control de divisas y creó la moneda electrónica;
3. **La Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua**, que estableció un régimen administrativo de autorizaciones, no de concesiones, para acceder al agua y responsabilizó a los usuarios por la protección y conservación de los acuíferos;
4. **La Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil**, que norma los actos societarios que se pueden realizar y reguló las operaciones y deberes de las sociedades que acceden al mercado de valores nacional; y,

5. La Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, que reformó nuevamente la Ley Orgánica de Régimen Tributario.

Si bien muchas de estas normas han sido necesarias para actualizar la legislación, también es cierto que el sector privado ha debido enfrentar un exceso de regulaciones y normas. De acuerdo a la Cámara de Industrias y Producción de Pichincha, durante los años 2013 y 2014 el sector productivo del país debió aplicar 1.544 nuevas normas legales que afectaron al quehacer productivo, es decir 3 nuevas normas por cada día laborable.

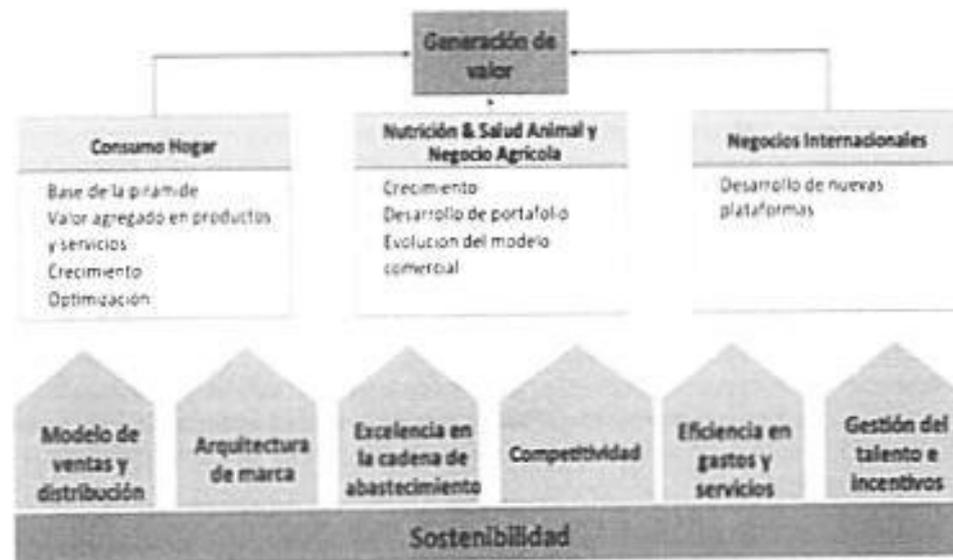
En conclusión, el año 2014 fue un año de transición en lo económico, político y social para el Ecuador, donde el gasto e inversión público aún permitió que los indicadores socio-económicos mejoren, y que las ventas de nuestros negocios crezcan. Sin embargo, la caída del precio del petróleo a partir de julio ha afectado a los ingresos estatales, y se frenará la actividad económica en el presente año. Coyunturalmente, el freno a las importaciones nos favorecerá en algunos de nuestros negocios. No obstante, nuestro crecimiento en épocas de menor crecimiento económico debe basarse en la mayor demanda de proteína que hay en nuestra sociedad como resultado de la menor pobreza, en nuestra mayor capacidad de producción, y en seguir brindando alto valor a nuestro consumidor.

B. Nuestra Estrategia

Durante el año 2014, la Administración siguió el Plan Estratégico quinquenal 2013-2017 aprobada por el Directorio en junio del 2013.

La estrategia se fundamenta en lograr economía de escala y competitividad que nos han traído preferencia por parte de los consumidores, y mayores volúmenes con el efecto de una mejor absorción de costos. También se basa en la alineación de todos los colaboradores para que trabajemos en equipo, enfocados en los factores más relevantes para el éxito del Grupo, y en un empoderamiento adecuado para que la empresa tome más agilidad en la ejecución de sus iniciativas estratégicas. Esta estrategia de eficiencia se apoya en una cultura de respeto a los valores del ser humano y que se resume en el lema "Eficientes y Humanos".

Los lineamientos del plan estratégico vigente son los siguientes:



Con el fin de alinear a la organización y su diversidad con la estrategia definida utilizamos el concepto de priorización "factores críticos" que definen los principales retos que debemos superar para cumplir con el objetivo estratégico. Consiguientemente, el Comité Ejecutivo adoptó cinco Factores Críticos para el año 2014, que fueron los siguientes:

Factores Críticos Comité Ejecutivo - Diciembre 2014	Avance Acum.
1. Uso del nuevo Modelo de Medición	100%
2. Eficientar los procesos de la Organización	53%
3. Asegurar el cumplimiento de la nueva normativa legal	70%
4. Implementar el nuevo proceso de enfriamiento (combi Chiller) en el proceso de pollos como parte de nuevo Modelo de Negocio. Ahorro potencial en el año 2015 US\$ 2 MM.	99%
5. Definir el crecimiento y la innovación bianual a través de Nuevos Negocios y Crecimiento Orgánico que aporten con 7% de CCA en ventas	97%

1. Implementar el Modelo de Medición: El Modelo de Medición es un sistema de información financiera interno que permite medir la gestión cruzada entre negocios y áreas de soporte corporativo como mercadeo, comercial, y distribución, para generar un respondimiento cruzado entre los Gerentes responsables de los Negocios y los Directores de las áreas corporativas y de canales de distribución. Además, este sistema aplica los ingresos y costos al área que los genera, para hacer más transparente el resultado de una gestión. Este hito se cumplió en febrero.

2. Reducir el Gasto Administrativo: La compañía requiere ser más austera en sus gastos administrativos, y solamente debe hacer los gastos que agreguen valor a los consumidores. Durante el 2014 no se lograron cumplir los anhelos, hemos tenido un ligero descenso en el gasto del 4,52% (2013) a 4,42% (2014) en relación a ventas netas, que incluye consultorías para lograr reducciones en el futuro.

3. Entrar en nuevos negocios: Durante el año 2014 ingresamos en el Negocio de Reses, Platos Preparados, Valor Agregado (hamburguesas), Operador Logístico y el de producción y procesamiento de quinua desde Perú.

4. Instalar la tecnología de "Combi-chiller": La competitividad de nuestro negocio de Pollos se asegura a través de mejoras productivas y de calidad permanente, por lo que durante el 2014 invertimos en la tecnología de faenamiento "combi-chiller". Esta tecnología se lanzará al mercado en el año 2015.

5. Cumplimiento de la normativa de medio ambiente y laboral: El patrimonio más preciado de PRONACA es su imagen, que conlleva una responsabilidad con nuestros grupos de interés y nuestra sociedad. Por esa razón, nos hemos empeñado en cumplir la normativa legal tan cambiante en medio ambiente y en lo laboral. Durante el 2014 avanzamos en forma importante, y lo seguiremos ejecutando durante el 2015.

a) Negocios de Consumo Humano

Los productos de Consumo Humano tuvieron como principal estrategia dirigirse a la base de la pirámide y generar valor agregado a nuestras materias primas. En el año 2014 vendimos 264 mil TM con un cumplimiento del 98% del presupuesto y 3% sobre el año 2013; esto equivale a \$658 millones de dólares.

Las líneas que se incluyen dentro de este sector son: Pollos, Pavos, Cerdos, Embutidos, Congelados, Platos Preparados, Huevos, Arroz, Conservas y Mascotas.

Negocio de Pollos

Evolución Volumen (Toneladas Métricas, TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%) incluyendo pollo procesado y ave en pie.



Entorno y Estrategia

De acuerdo a datos preliminares, durante el año 2014 la avicultura ecuatoriana creció un 2,8% versus 2013 y PRONACA creció un 3,9%, ganando participación de mercado (de 29,5% a 29,8%).

El Negocio de Pollos tiene como prioridad estratégica satisfacer las necesidades del consumidor ecuatoriano, requiriendo producto fresco y a precios competitivos. En este año se transformaron al sistema de túnel dos nuevas granjas, Zaracay y Tropicales, con beneficios en eficiencias y costos. Así mismo podemos mencionar que se arrancaron inversiones para modificar el sistema de enfriamiento de las carcasas de pollo en nuestras dos plantas principales Bucay y Santo Domingo; este nuevo sistema de enfriamiento llamado Combi Chiller (aire-agua) nos permitirá ofrecer al mercado en el 2015 un nuevo Mr. Pollo.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS POLLOS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1.- Mantener el Plan de Venta de pollo fresco	113%
2.- Cumplir con la venta y transferencia de materia prima	102%
3.- Implementar el nuevo proceso de enfriamiento "Combi Chiller" en el proceso de pollos como parte de nuevo Modelo de Negocio	75%
4.- Realizar el lanzamiento de Trocitos de pollo marinados y vender hasta diciembre 150 TM	76%

Mantener el Plan de Venta de pollo fresco.

El Negocio aplicó permanentemente su estrategia de manejar las fluctuaciones del mercado y/o de la producción a través del Plan "Cero Congelado", el mismo que prioriza la venta de pollo fresco.

Implementar el nuevo proceso de enfriamiento "Combi Chiller" en el proceso de pollos como parte del nuevo Modelo de Negocio, para generar un ahorro potencial en el año 2015 US\$ 2 MM.

El avance de las instalaciones del nuevo sistema abarcó la total instalación en la Planta de Valle Hermoso y el inicio de la instalación en Bucay, según cronograma. Se espera lanzar el nuevo Mr. Pollo en 2015 y así reforzar la diferenciación de la marca versus la competencia.

Principales Cifras del Negocio:

El resultado del Negocio de Pollos en el 2014 presentó una utilidad neta menor al 2013 en US\$ 7,2 millones, básicamente por:

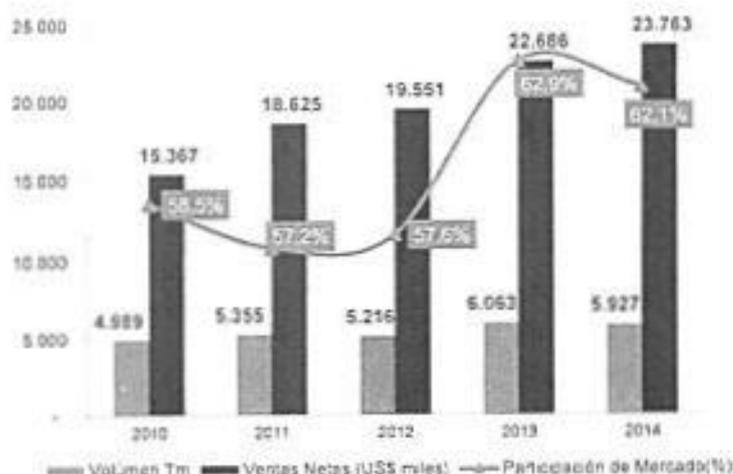
- a. El precio mix de pollo pie en el 2013 en promedio fue de US\$/Kg 1,83 mientras que para el 2014 bajó a US\$/Kg 1,78 (-3%). Para pollo procesado el comportamiento del precio es similar, US\$/kg 2,57 vs US\$ 2,54 para 2014 (-1%)
- b. El comportamiento de gastos de logística, distribución y ventas fueron en mayor proporción que el incremento de ventas.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Pollos comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	319.362	315.065	1,4%
Utilidad Neta (US\$ miles)	12.506	19.687	-36,5%
Margen Bruto (%)	20,9%	22,1%	-1,3%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	31.102	35.845	-13,2%
RAN (%)	10,3%	14,6%	-4,3%
EBITDA (US\$ miles)	31.549	39.409	-19,9%

Negocio de Pavos

Evolución Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

La industria de pavos tuvo un año de menor oferta, debido a una disminución de más del 80% en la importación de pavo procesado. Así mismo, medidas adoptadas por Agrocalidad restringieron las importaciones de material genético a inicios de año y afectaron la normal reposición de los productores locales.

La estrategia de Pavos está enfocada en la diferenciación a través de productos despresados y de valor agregado que promuevan un consumo cada vez menos estacional. Debido a las restricciones a la importación de genética de inicios de año, se incorporó el primer integrado de Pavos y se redujo los períodos de descanso, con lo cual logramos cumplir con el presupuesto de ventas.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS PAVOS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1.- Presentar al Directorio el Plan de Negocios de la Línea	86%
2.- Cumplir con la producción de 746 mil pavos	101%
3.- Alcanzar el 11% de venta fuera de temporada (periodo enero - septiembre) 682 TM	113%
4.- Alcanzar el 18% de venta con productos despresados y de valor agregado 1,019 TM	110%
5.- Asegurar un stock al final del año no superior a 100 TM	100%

Presentar al Directorio el Plan de Negocios de la Línea.

Se completó el modelo estratégico y comercial y quedó pendiente la definición de un nuevo modelo de producción que asegure la competitividad y que se convierta en una plataforma de crecimiento para el largo plazo, la misma que será presentada en marzo 2015.

Cumplir con la producción de 746 mil pavos.

Un menor saldo inicial y los problemas con la importación de Pavitos BB generaron un faltante contra el presupuesto de 102.000 pavos para 2014. Nos vimos obligados a ingresar a un nuevo integrado (Dr. Galo Saltos), a un mayor costo del previsto. Esta acción junto con otras realizadas permitieron recuperar 58.000 pavos. El Factor Crítico apuntó a lograr el máximo posible de producción en las mencionadas circunstancias, objetivo que fue cumplido al 101%.

Principales Cifras del Negocio:

Este negocio se afectó en el primer trimestre por dificultades en el abastecimiento de pavo bb por restricción de importaciones al exigir una certificación al proveedor que no la poseía. Sin embargo con integración se logró compensar el volumen a un mayor costo, pese a esto la Utilidad Neta fue superior al 2013 en 7,5%.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Pavos comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	23.763	22.686	4,7%
Utilidad Neta (US\$ miles)	1.231	1.145	7,5%
Margen Bruto (%)	29,3%	29,1%	0,3%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	2.868	2.851	0,6%
RAN (%)	13,6%	15,1%	-1,4%
EBITDA (US\$ miles)	2.372	2.359	0,6%

Negocio de Cerdos

Evolución: Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

El mercado nacional cerró el año con la misma tónica de oferta limitada y precios altos presentados a lo largo del mismo, situación que fue favorecida por la regulación del Gobierno sobre cupos de importación. Como resultado del atractivo de mercado, por precios y demanda insatisfecha, a final de año se evidenció un crecimiento en la producción local, cerrando con un aproximado de 2.320 madres adicionales y proyectando un crecimiento adicional de 5.365.

El Negocio cerró el 2014 afianzando su enfoque estratégico a través del crecimiento en venta de los productos fraccionados con marca dirigidos a la base de la pirámide y lanzando nuevos productos con valor agregado (lechón adobado listo para hornear). Avanzamos además en la puesta a punto del lanzamiento de los nuevos productos adobados populares con peso y precio marcado. Estamos trabajando además en un proyecto de compra de cerdo a terceros que nos permitirá capitalizar las oportunidades de mercado hasta que podamos incrementar nuestra capacidad de producción.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS CERDOS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Definir el modelo de crecimiento y sostenibilidad del negocio	81%
2. Maximizar las eficiencias productivas para garantizar la competitividad en el tiempo.	106%
3. Crecer en participación de mercado y preferencia en los hogares.	125%
4. Proveer materia prima al Negocio de Valor agregado de acuerdo al presupuesto 2014 (4.455 TM)	104%

Definir el modelo de crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Para cumplir con este Factor Crítico, hemos trabajado en un modelo de crecimiento propio y sostenibilidad en el largo plazo, el mismo que entrará en etapa de aprobación en marzo de 2015.

Maximizar eficiencias productivas para garantizar competitividad

El Negocio superó las metas de eficiencia productiva. Por este motivo logramos crecer 3,3% en volumen de ventas sin haber incrementado el número de madres.

Principales Cifras del Negocio:

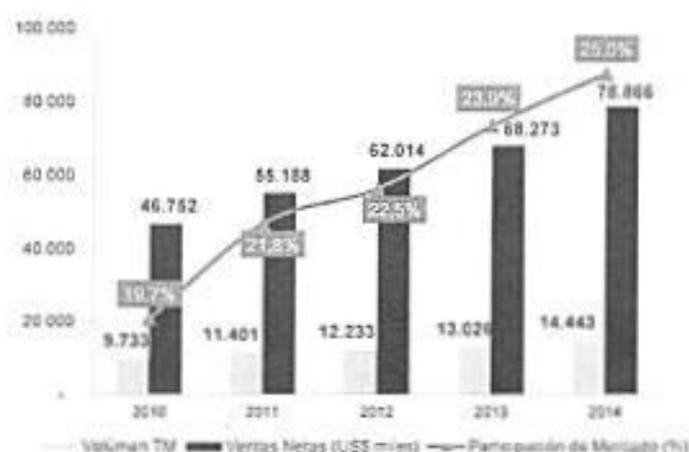
El resultado de sobrecumplimiento en Utilidad Neta con relación al 2013, obedeció al mejor precio logrado por menor oferta de producto al estar vigente nuevos requerimiento para las importaciones y la salida de algunos productores por efecto de resultados desfavorables en el 2012.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Cerdos comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	68.628	78.001	13,6%
Utilidad Neta (US\$ miles)	12.614	5.540	127,7%
Margen Bruto (%)	35,9%	26,5%	9,3%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	23.904	11.798	102,6%
RAN (%)	27,2%	12,4%	14,7%
EBITDA (US\$ miles)	23.328	12.206	91,1%

Negocio de Embutidos

Evolución: Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

La industria de embutidos creció 6.3% en relación al año anterior, pasando de 51.341 TM vendidas en el 2013 a 54.570 TM en el 2014. A finales del año se oficializó la compra de la empresa Juris por parte de la Corporación Sigma Alimentos, empresa Mexicana líder en alimentos que tiene como estrategia de crecimiento la adquisición en varios países. Esta situación estimamos pondrá mayor presión competitiva a partir del año 2015.

En este entorno, siguiendo la estrategia dirigida hacia la base de la pirámide, principalmente con la Línea Diaria de Plumrose y Mr. Pollo, PRONACA ganó 1,1 puntos de participación de mercado, obteniendo el 25%. Así Plumrose cerró el año con una cobertura de 49 837 clientes (18% de incremento versus año anterior) y nuestras ventas en el canal Tradicional crecieron 17%.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS EMBUTIDOS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Lograr un incremento del 15% en volumen de ventas en el portafolio actual de embutidos Línea Diaria, llegando a 5 724 TM	96%
2. Incrementar en 60% la capacidad de producción de la planta de Guayaquil hasta agosto de 2014, pasando de 25TM/día a 40/TM día	100%
3. Determinar vías de abastecimiento de materia prima cárnica que garanticen los crecimientos del negocio de embutidos requerida hasta el 2017	102%

Lograr un incremento del 15% en volumen de ventas en el portafolio actual de embutidos Línea Diaria, llegando a 5.724 TM.

El no cumplimiento de este Factor Crítico se debió al desfase generado en el volumen de venta de Jamón Endiabado cuyo lanzamiento no fue exitoso.

Principales Cifras del Negocio:

Respecto al año anterior, la utilidad neta es mayor que el 2013 en US\$ 1,8 millones (26%) gracias a:

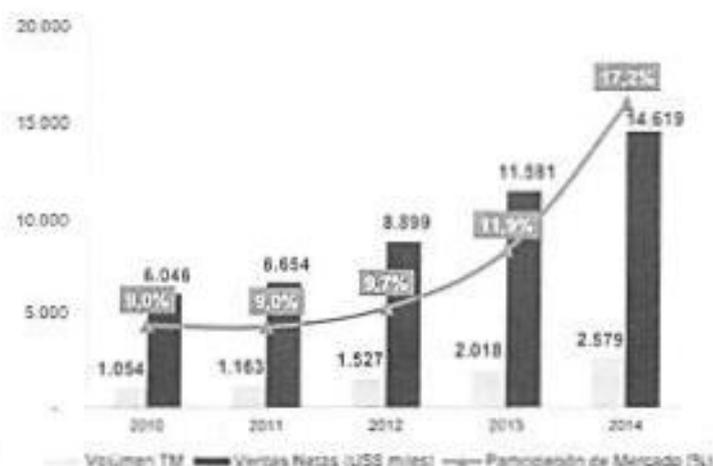
- a) Mayor volumen de venta con un efecto de \$2,3 millones (14.443 TM vs 13.026 TM, crecimiento del 11%);
- b) Incremento del precio mix, \$3,1 millones (\$5,46/kg vs 5,24/kg en el 2013); el Negocio definió a partir de mayo, cuando se incrementó el PVP de mortadela línea diaria Plumrose y Mr Pollo de \$0,60 a \$0,65 y en salchicha línea diaria se redujo el gramaje de 110 g a 100 g, así también se revisó el precio del resto del portafolio en aquellos artículos que tenían oportunidad en el Price Index.
- c) En cambio el costo mix se incrementó de \$3,60/kg en el 2013 a \$3,70/kg en el 2014 por mayores precios de carnes principalmente, teniendo un efecto negativo de -\$1,4 millones.
- d) El gasto en mercadear se incrementó en \$600 mil, con la finalidad de apoyar el crecimiento en ventas.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Embutidos comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	78.866	68.273	15,5%
Utilidad Neta (US\$ miles)	8.829	7.010	25,9%
Margen Bruto (%)	32,2%	31,3%	0,9%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	16.104	12.554	28,3%
RAN (%)	22,2%	21,0%	1,1%
EBITDA (US\$ miles)	16.494	12.284	34,3%

Negocios de Congelados

Evolución: Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

Esta categoría se vio afectada especialmente en papas fritas y hamburguesas por las restricciones de importaciones impuestas por el Gobierno (-5%).

Nuestra estrategia es ampliar la oferta de productos hacia la base de la pirámide consolidando a Plumrose con la ampliación de portafolio. Crecimos en 5,3 puntos porcentuales de participación de mercado, obteniendo el 17,2%. Los productos base de la pirámide ya representan el 54% de la venta del Negocio de Congelados y como consecuencia de esta estrategia, cerramos el año 2014 con 36.700 clientes (34% sobre el año 2013).

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS CONGELADOS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Lograr un volumen de 1.470 TM hasta diciembre del 2014 con los productos direccionados hacia la base de la pirámide (Plumrose Línea Diaria y POP).	111%
2. Lograr un volumen de 755 TM con el portafolio de PRONACA Foodservice.	110%
3. Alcanzar ventas adicionales del 20% en los puntos donde se coloquen nuevos equipos de frío.	111%



Lograr un volumen de 1,470 TM hasta diciembre del 2014 con los productos direccionados hacia la base de la pirámide (Plumrose Línea Diaria y POP).

El sobrecumplimiento de este factor radicó en el exitoso relanzamiento del portafolio Plumrose Línea Diaria (nuggets y milanesa), mismo que aportó con el 50% del volumen dirigido hacia la base de la pirámide y significó casi la totalidad de la venta incremental frente al año anterior.

Lograr un volumen de 755 TM con el portafolio de PRONACA Food Service.

Se lograron volúmenes incrementales en las cadenas de comida rápida principalmente con hamburguesas y apanados de pollo aprovechando la coyuntura dada por restricción de importaciones.

Alcanzar ventas adicionales del 20% en los puntos donde se coloquen nuevos equipos de frío.

Se colocaron 1.000 equipos de frío en las ciudades de Quito y Guayaquil; que contribuyeron al cumplimiento de este factor.

Principales Cifras del Negocio:

Gracias al crecimiento en volumen de Congelados (561 TM incrementales), impulsado por el portafolio Plumrose dirigido a la base de la pirámide, la utilidad neta del negocio creció en 54% respecto al 2013.

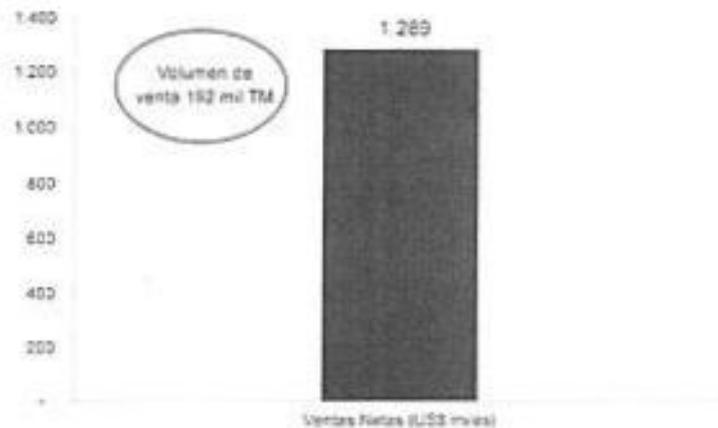
El precio mix disminuyó como reflejo de un portafolio más intensivo en presentaciones de mejor precio (nuggets y milanesas).

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Congelados comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas (US\$ miles)	14.619	11.581	26,2%
Utilidad Neta (US\$ miles)	942	610	54,4%
Margen Bruto (%)	29,3%	29,5%	-0,1%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	1.871	1.179	58,8%

Negocio Platos Preparados

Volumen (TM), Ventas Netas (US\$)



Entorno y Estrategia

PRONACA, a través de la inversión hecha en la planta de platos preparados en el complejo de Pifo se constituye en pionera en esta categoría en Ecuador.

El negocio generó 192 TM en el 2014. El principal producto lanzado fue la hamburguesa asada línea diaria Plumrose (96 TM desde octubre) que junto con las lasañas representaron el inicio de nuestra presencia en esta categoría.

Desarrollamos una gama de productos preparados dirigidos hacia el canal Food Service como ensambles que serán probados durante el año 2015, brindando conveniencia y practicidad además de generación de valor agregado a nuestras materias primas cárnicas.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS PLATOS PREPARADOS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Alcanzar un volumen de lasaña y de pastel de papa de 105 TM en el 2014	77%
2. Implementar plan piloto de platos preparados para Food Service en los comedores de Pronaca	90%
3. Alcanzar ventas de hamburguesa pre-cocida en el 2014 de 93 TM.	105%

Alcanzar un volumen de lasaña y de pastel de papa de 105 TM en el 2014.

No se cumplió este factor crítico por el retraso en el lanzamiento de pastel de papa y por la necesidad de cambiar la presentación de empaques de lasañas para Food Service que implicaron una ampliación del Registro Sanitario.

Implementar plan piloto de platos preparados para Food Service en los comedores de PRONACA.

Se implementó el piloto de lasañas que fue clave en el cambio de empaque para el canal, y que será lanzado en mayo de 2015.

Alcanzar ventas de hamburguesa pre-cocida en el 2014 de 93 TM.

Se tuvo un exitoso lanzamiento con hamburguesa asada, cumpliendo el volumen presupuestado pese a la demora en el lanzamiento y llegamos a 30 mil clientes.

Principales Cifras del Negocio:

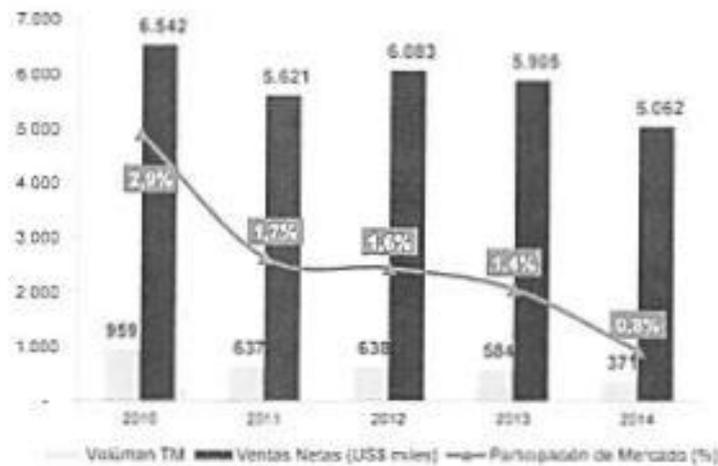
La pérdida para el 2014 se debe la inversión de mercadeo que requiere el negocio en su fase inicial, es así que se destinaron \$653 mil principalmente para el lanzamiento de la hamburguesa asada de Plumrose.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales 2014 del Negocio de Platos Preparados.

Indicador	2014
Ventas (US\$ miles)	1.289
Utilidad Neta (US\$ miles)	-218
Margen Bruto (%)	31,7%

Negocio Pescados y Mariscos

Evolución: Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

La categoría de pescados y mariscos creció 5,5% en relación al año anterior, pasando de 44.516 TM en el 2013 a 44.838 TM en el 2014.

Por el atractivo de los precios del camarón en el mercado internacional, los exportadores locales prefirieron ese mercado, ocasionando una menor oferta en el País. Así mismo los productores de tilapia, debido a la escasa competitividad del Ecuador vs otros mercados han empezado a migrar sus piscinas hacia el camarón, por lo tanto, disminuyendo su oferta.

El negocio generó 370 TM en el 2014, decreció 37% versus el año anterior producto de la baja disponibilidad de tilapia y los altos precios del camarón.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS PESCADOS Y MARISCOS - DICIEMBRE 2014		Meta Avance Anual
1. Desarrollar un modelo de planificación de compras de especies y materiales para minimizar efectos en ventas por desabastecimiento.		87%

Desarrollar un modelo de planificación de compras de especies y materiales para minimizar efectos en ventas por desabastecimiento.

El modelo fue desarrollado. Sin embargo, no cumplimos en los volúmenes objetivos de compra para el 2014 tanto en camarón (por precios altos) como en tilapia (por baja oferta y precios altos).

Principales Cifras del Negocio:

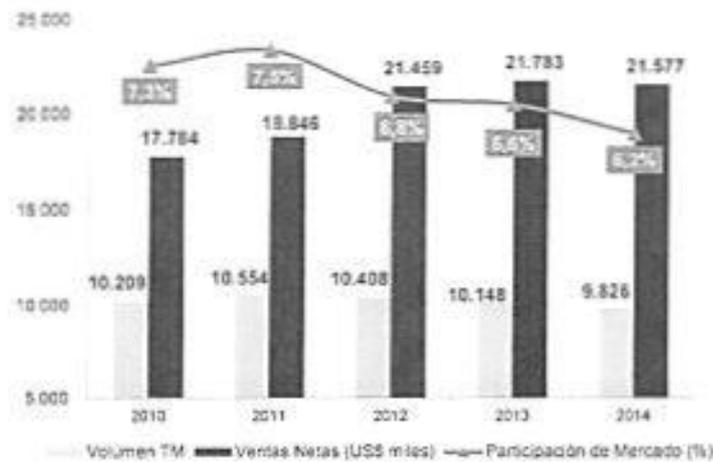
Aunque el volumen disminuyó por una escasez de camarón y tilapia, el negocio incrementó la utilidad neta debido a una disminución en la inversión de mercadeo y en el gasto logístico.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Pescados y Mariscos comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	5.062	5.905	-14,3%
Utilidad Neta (US\$ miles)	368	191	92,7%
Margen Bruto (%)	23,2%	21,1%	2,1%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	522	249	110,2%
RAN (%)	49,5%	33,0%	16,5%
EBITDA (US\$ miles)	628	324	93,8%

Negocio Huevos

Evolución Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

La industria avícola de huevos de mesa tuvo un año mixto: tras un primer semestre marcado por exceso de oferta y precios bajos, a partir del segundo semestre del año la oferta se vio afectada debido a las restricciones en las importaciones de material genético, lo que ocasionó escasez y alza en los precios.

La estrategia principal del Negocio consiste en la priorización de la venta en los canales más rentables y desarrollar un portafolio de valor agregado. A partir de mayo de 2014 el Negocio se vio afectado por una menor disponibilidad de producto por restricciones a la importación de dos lotes de pollitas a finales de 2013, lo que obligó a priorizar la venta en los canales más rentables a costa de otros, pero permitió reducir descuentos. Por otra parte, tras superar dificultades de vida útil que postergaron el lanzamiento por varios meses, hacia el final del año se completó el desarrollo de yema y clara pasteurizadas como complemento al portafolio de ovoproductos para el canal Industrial. Gracias a los ovoproductos, el Negocio ha logrado recuperar el valor de tres cuartas partes de todos los sub-productos que genera y se espera llegar al 100% en 2015. La participación total del mercado fue del 7,6%.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS HUEVOS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Estabilizar el programa de abastecimiento de pollitas bb para crianza de ponedoras y garantizar el nivel de producción mínimo de 164 millones de huevos.	102%
2. Mantener un 52% de participación del canal autoservicios en la venta total del negocio.	106%

Estabilizar el programa de abastecimiento de pollitas bb para crianza de ponedoras y garantizar el nivel de producción mínimo de 164 MM de huevos.

La afectación por las restricciones a la importación de dos lotes de pollitas ascendía a cerca del 25% de la producción prevista. Las acciones tomadas permitieron recortar el faltante al 10%. El factor crítico apuntó a lograr el máximo posible de producción en las mencionadas circunstancias, objetivo que fue cumplido al 102%.

Principales Cifras del Negocio:

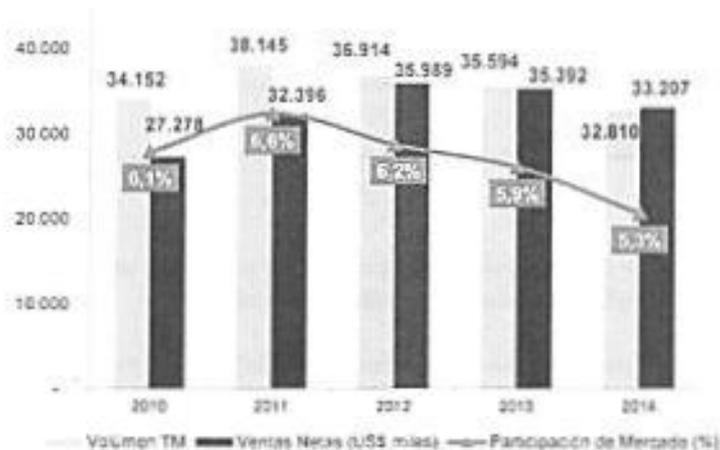
El resultado se afectó principalmente por menor producción en un 3% al no poder importar 3 lotes de pollitas ponedoras lo que incrementó el costo.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Huevos comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	21.577	21.783	-0,9%
Utilidad Neta (US\$ miles)	933	1.165	-19,9%
Margen Bruto (%)	18,9%	20,5%	-1,6%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	1.956	2.152	-9,1%
RAN (%)	10,0%	11,6%	-1,5%
EBITDA (US\$ miles)	1.776	1.972	-9,9%

Negocio de Arroz

Evolución: Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

La industria del arroz inició el año 2014 con una fuerte sobre oferta y bajos precios, provocada por la caída de las exportaciones a Colombia y el importante ingreso de arroz peruano desde mediados del 2013. Para controlar los precios el Gobierno exportó 30 mil Ton de arroz a Cuba a inicio del 2014, regulando de esta manera los inventarios nacionales a su nivel histórico, previo a la cosecha de invierno.

La cosecha de invierno se vio seriamente afectada por plagas y enfermedades provocando pérdidas estimadas hasta en 30% de la producción, lo cual sumado a una cosecha de verano retrasada por la especulación provocada por el fenómeno del Niño, dio lugar a un segundo semestre de escasez de oferta y precios elevados, complicando la situación de inventarios para el 2015.

Las ventas 2014 fueron de 697.580 QQ; con lo cual logramos un cumplimiento del 87% del presupuesto. La variación se debe principalmente al sobre stock y precios bajos a nivel de la industria durante el primer semestre y la disminución de ventas en marca privada, debido a que ingresó un nuevo proveedor al cliente con una propuesta de rentabilidad más atractiva.

Factores Críticos:

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS ARROZ - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Obtener el 23,8% de Contribución Bruta Ajustada	106%
2. Alcanzar un ahorro de \$143 mil con la implementación del proyecto de empaque automático	100%
3. Procesar arroz paddy mínimo con 90 días de dormancia	239%
4. Cumplir de Estándares de Calidad y cocción	105%

Obtener el 23,8% de Contribución Bruta Ajustada.

Se obtuvo 25,28 %, debido a eficiencias conseguidas en planta que permitieron reducir el costo de mano de obra, así como la reducción de un centro de acopio en cosecha, el control de costos y merma de materia prima y gastos de operación.

Alcanzar un ahorro de \$143 mil con la implementación del proyecto de empaque automático.

Se logró un ahorro de USD \$ 142.612 debido a eficiencias obtenidas por la implementación del proyecto de automatización de empaque.

Principales Cifras del Negocio:

Aun cuando el negocio se afectó por lo comentado en el mercado, el costo controlado por la eficiencia en el proceso de empaque que se automatizó, permitió que se proteja la rentabilidad del negocio.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Arroz comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	33.207	35.392	-6,2%
Utilidad Neta (US\$ miles)	1.167	1.308	-10,8%
Margen Bruto (%)	19,1%	19,7%	-0,5%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	2.727	3.183	-14,3%
RAN (%)	13,6%	15,4%	-1,8%
EBITDA (US\$ miles)	3.294	3.805	-13,4%

Negocio Conservas

Evolución Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

El entorno de restricción de importaciones afectó la categoría en determinados periodos del año. Pese a ello, todas las categorías en las que participamos, con excepción de Postres, tuvieron crecimientos respecto al año anterior.

Nuestro esfuerzo está concentrado en capturar participación de mercado en las líneas estratégicas de Salsa de Tomate, Mayonesa, Mostaza y Mermeladas. Es por ello que el 1% del crecimiento del 2014 se atribuye a estas líneas.

Tuvimos serios problemas de abastecimiento en los productos importados tales como: aceitunas y postres, debido a la política de restricción de importaciones, cuyo efecto asciende a US\$ 610 mil en ventas, (US\$ 501 mil aceitunas y US\$ 22 mil postres) el ante lo cual, hemos trabajado en soluciones que serán implementadas a partir del 2015.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRÍTICOS CONSERVAS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Capturar participación de mercado en categorías claves: Mayonesa, Salsa de Tomate, Mostaza y Mermeladas con una venta de 3.035 TM	105%
2. Incrementar los puntos de venta en la categorías de Salsa de Tomate, Mayonesa, Mostaza, Mermelada	77%
3. Crecer en el canal Food Service (directo e indirecto) con un volumen de ventas de 3.048 TM.	98%

Capturar participación de mercado en categorías claves: Mayonesa, Salsa de Tomate, Mostaza y Mermeladas Gustadina con una venta de 3.036 TM.

Alineados al enfoque en las líneas estratégicas, se cumplió con los objetivos de volumen de venta de Salsa de Tomate, Mayonesa, Mostaza y Mermeladas con marca Gustadina en un 105% acumulado entre estas categorías; con crecimiento en el canal Tradicional, y aún más significativo, en el Food Service.

Crecer en el canal Food Service (directo e indirecto) con un volumen de ventas de 3.048 TM.

Esto último se evidencia en el cumplimiento al 98% sobre el factor crítico de volumen en este canal, donde destaca los crecimientos de Mayonesa y Mostaza dados principalmente por abastecimiento de producto a KFC.

Sin embargo, los resultados positivos de estas categorías en el canal tradicional, no alcanzaron los objetivos planteados, dado que no obtuvimos los crecimientos necesarios en número de clientes llegando a un cumplimiento de 77% sobre este factor crítico.

Principales Cifras del Negocio:

Las ventas en volumen crecieron 0,8% y el cumplimiento con relación al presupuesto fue del 93%. Las ventas en dólares crecen por incremento de precio mix al pasar de US\$/Kg 2,46 en el 2013 a US\$/Kg 2,57 en el 2014 (4,5%) y por efecto del control de los descuentos y promociones. Esto hace que la Utilidad Neta se incremente en 17%.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	22.258	21.260	4,7%
Utilidad Neta (US\$ miles)	1.763	1.502	17,4%
Margen Bruto (%)	31,4%	28,9%	2,5%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	3.314	2.795	18,6%
RAN (%)	33,5%	29,0%	4,5%
EBITDA (US\$ miles)	3.184	2.938	8,4%

Negocio de Mascotas

Evolución: Volumen (TM) Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

La industria de Nutrición Mascotas (Perros & Gatos) cerró el 2014 en 57.762TM con un crecimiento del 10% vs el año anterior (8,4% en perros y 27,8% en gatos). La política de restricción de importaciones afectó a los productos del exterior, principalmente a Mimaskot.

Logramos capitalizar este entorno positivo por lo cual nuestra participación de mercado y liderazgo se situó en el 63,9% en perros y en gatos obtuvimos el 41,2%. Lanzamos Procan Equilibrio Natural que vendió 300TM con lo cual también somos líderes en el segmento de los alimentos "Naturales".

Desde este año incorporamos al negocio de Nutrición Equina, que participa de una industria de 6.000TM/año aproximados.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos

FACTORES CRÍTICOS MASCOTAS - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Proteger el liderazgo en el mercado a través de la venta de alimento para perros 60% y en alimento para gatos del 30%	121%
2. Alcanzar Ventas de 1.774 Tm de alimento para equinos en el año 2014. (577 Tm de septiembre a diciembre)	105%

Objetivo: Proteger el liderazgo en el mercado a través de la venta de alimento para perro 60% y gatos del 30%.

Nuestra participación para el 2014 cerró en 63,9% en perros y 41,2% en gatos. Esto representa 36.340TM frente a un Presupuesto de 34.210TM (106%).

Principales Cifras del Negocio:

En el año 2014 tenemos un mayor volumen de ventas del 114,6%; se realizó un incremento de precio en junio generando un mejor precio mix anual del 3,5% adicional en comparación con el año 2013, el costo se vio afectado favorablemente por el mayor volumen de producción de alimento extruido ocasionando una mejor absorción de los costos fijos del proceso

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Mascotas comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas (US\$ miles)	47.474	40.242	18,0%
Utilidad Neta (US\$ miles)	4.847	2.943	64,7%
Margen Bruto (%)	37,0%	33,2%	3,8%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	9.437	5.943	58,8%
RAN (%)	32,7%	23,9%	8,8%
EBITDA (US\$ miles)	7.991	4.900	63,1%

Modelo de Ventas y Distribución

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRITICOS DIRECCION COMERCIAL	Meta Avance Acum
1. Expansión del Modelo de Optimización Comercial y Segmentación de canales.	110%
2. Plan de Expansión de Penetración de Clientes.	106%
3. Desarrollo modelo de Operador Logístico y Comercial.	71%
4. Optimizar Inventarios.	101%

Durante el 2014 en el área Comercial se implementaron de manera integral los modelos de segmentación y categorización de clientes que incluyen la negociación y aplicación de un Paquete de Servicio Integral: Modelo de servicio, portafolio prioritario por segmento y canal, palancas comerciales y lineamientos de visibilidad en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca

Se estableció el levantamiento de censos completos que contemplan información relevante de clientes, potencialidad de los mismos y su ubicación geo referenciada en las ciudades de Guayaquil, Quito y en las provincias de Manabí y El Oro, información que nos ayudó para cerrar el año con 100.500 clientes activos a nivel nacional

Colocamos 1.000 equipos de frío mixtos (refrigeración / congelación) principalmente en clientes A y B del canal Tradicional de las ciudades de Quito y Guayaquil con un crecimiento promedio en categoría de congelados de 70% frente a 36% en clientes sin este activo; en la categoría embutidos crecen al 34% y 14% respectivamente; y una recuperación de la inversión en 13 meses. Para tener un modelo integral de administración se han definido procesos de control y productividad de los mismos.

Se implementó un modelo de operador logístico en el Austro que se especializa en procesos de entrega y cobranza adaptados al comportamiento particular de esta región. Adicionalmente la fuerza de ventas directa atiende clientes de Food Service con alto potencial.

Se afinó el plan Cero Congelado de pollo en términos de una correcta administración del inventario, captura de oportunidad de desfogue, asignación de descuentos en base a volumen, lo cual nos permitió mantener un precio mix objetivo y en concordancia con el mercado.

Como parte integral para la correcta ejecución del modelo comercial se dio inicio a programa de entrenamiento y especialización de la fuerza de ventas ad hoc a nuestro negocio y categorías con énfasis en modelo de servicio y negociación para profesionalizarlas y asegurar una correcta gestión del modelo comercial.

Adicionalmente, se inició el desarrollo modelo de Disciplina Operativa para toda la estructura comercial como camino a la excelencia en servicio: procesos comerciales, productividad equipo comercial y mejora de tiempo en el mercado.

Se concluyó con el primer año de planeación de la demanda como hilo conductor para integrar los procesos productivos, comerciales y logísticos.

b) Negocios Nutrición Animal y Agrícola

La principal estrategia fue la de recuperar la participación de mercado en el Negocio Pecuario y relanzar el Negocio Agrícola, aumentando nuestra presencia en el campo.

La venta de alimento balanceado presenta ventas con 200.499 TM que equivale al 124% de aumento con relación al 2013 y 110% de cumplimiento del presupuesto.

En Salud Animal, las ventas alcanzaron USD 4.4 millones vs USD 3.3 millones de presupuesto (31% de incremento); lo más importante ha sido incrementar el portafolio con 21 nuevos productos.

Negocio Agrícola registra un crecimiento en ventas del 18% vs el año pasado (US\$ 42,5 millones vs US\$ 36,1 millones). En el mix de ventas por línea, fertilizantes representa el 57% del total, semillas el 27% y salud agrícola el 11%.

En enfoque de este negocio ha sido reorganizar su actividad basándola en una estructura por cultivos y con trabajo en desarrollo agrícola en el campo. A través de las jornadas productivas INDIA hemos llegado a cerca de 17.000 agricultores en los distintos días de campo que se han organizado.

Consolidadas las ventas de los dos negocios, Agrícola y Pecuario, se ha alcanzado en el año 2014 US\$ 184,3 millones, lo que nos ubica en el segundo lugar en ventas del sector agropecuario del país, luego de Agripac.

Negocio Nutrición y Salud Animal

Evolución Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

El 2014, fue un año con factores climáticos y económicos estables lo que permitió que el sector agropecuario tuvieran buenos resultados productivos. La estrategia de PRONACA de mantener precios de venta estables en el mercado contribuyó a un crecimiento en volumen y a un aprovechamiento de la economía de escala.

En avicultura, el consumo de pollo ha crecido cinco veces más en los últimos 23 años; en porcicultura, el sector se ha recuperado de la crisis que empezó en el 2012. En ganadería, los precios durante el 2014 decrecieron hasta niveles entre \$0,32 y \$0,48 por litro de leche. En cuanto a los productos acuícolas, el crecimiento de las exportaciones del país en este rubro fue 31% en TM y 46% en dólares lo que refleja los mejores precios que ha tenido la industria; el camarón este año, superó las exportaciones de banano por primera vez en la historia comercial del país.

En el 2014 nos concentramos en el canal de Clientes Directos en las líneas de productos ProAves y ProCerdos con condiciones comerciales ajustadas al tipo de explotación. En el canal de clientes directos, la venta en toneladas pasó de 19.000 TM en 2013 a 35.000 TM en 2014, 17%.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

FACTORES CRITICOS NUTRICION ANIMAL - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1. Proteger el liderazgo en el mercado a través de la venta de 170 mil TM de alimento para aves, cerdos y ganado .	112%
2.-Consolidar la estrategia de ventas dirigida a clientes directos en las líneas de aves, ganado y cerdos (40 mil TM vs 36 mil TM en el 2013)	88%
3.- Introducir al mercado nuevas fórmulas competitivas de alimento balanceado (5.900 TM); para aves (Corralero aves 5 mil TM), cerdos (Cerdas de reemplazo 200TM) y Ganado (Preinicial 300TM y Terneras Crecimiento 16% 400TM)	95%
4.- Implementar el plan piloto de Camarón , reemplazando 2mil TM de maquila a producción propia en el segundo semestre.	149%
5.Ampliar el portafolio con nuevos productos de salud animal en las líneas de cerdos, ganadería y equinos, para alcanzar una venta USD 3,6 MM. (10% de crecimiento versus año 2013)	122%

Proteger el liderazgo en el mercadeo a través de la venta de 170 TM de alimento para aves cerdo y ganado.

Esta meta fue superada en el 110% con 17.000 TM adicionales gracias a la decisión de mantener precios en el mercado. Permitió recuperar clientes perdidos durante los años 2012 y 2013.

Introducir al mercado nuevas competitivas de alimento balanceado.

Durante el 2014 se realizó el lanzamiento al mercado: Corralero aves, Cerdas Reemplazo y PróGanado Terneras Preinicial

Implementar plan piloto de camarón.

Reemplazamos 2 mil TM de maquila por producción propia de tilapia y camarón donde logramos 2.800 TM de ventas.

Ampliar el portafolio con nuevos productos de salud animal.

Durante el año 2014 hemos logrado incrementar el portafolio con 21 nuevos productos que significaron ventas adicionales de US\$ 0,6 millones y que llegaron a representar el 13% del total de ventas de esta línea en el año.

Principales Cifras del Negocio:

Las ventas tienen un efecto muy importante en el resultado del año 2014; crecen en 124%.

A finales del año 2013 se aprobó cambiar la estrategia de precios y márgenes para generar mayores volúmenes de ventas, cumpliendo la estrategia, los precios se mantuvieron durante todo el año 2014, llegando a tener diferencias muy pequeñas con relación a la competencia y en algunos casos precios inferiores.

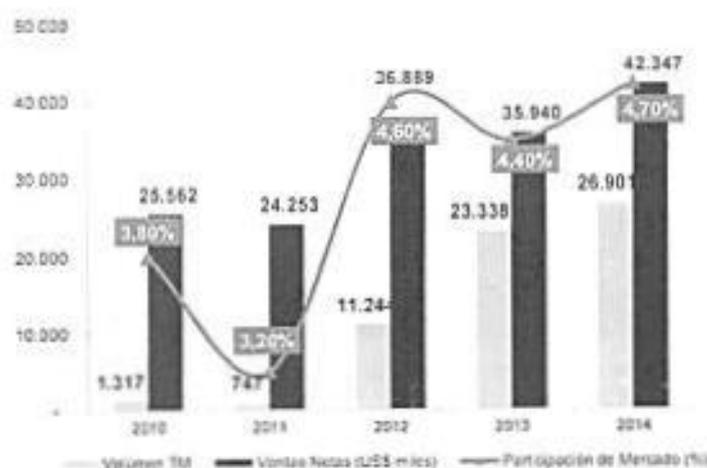
Las líneas que mayor crecimiento presentaron son cerdo, aves y ganado. El mayor volumen de producción generó mejor absorción de costos.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Nutrición y Salud Animal comparadas con el año anterior.

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	139.937	105.499	32,6%
Utilidad Neta (US\$ miles)	8.164	5.114	59,6%
Margen Bruto (%)	19,1%	18,3%	0,8%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	17.137	10.551	62,4%
RAN (%)	24,0%	16,6%	7,4%
EBITDA (US\$ miles)	14.047	8.700	61,5%

Negocio Agrícola

Evolución: Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia:

El mercado agrícola en el Ecuador creció 5% durante el 2014; este crecimiento fue impulsado por los cultivos de maíz y arroz debido al éxito del Programa Nacional de Semillas de Alto Rendimiento que el MAGAP viene implementando bajo la figura de "Kits Magap".

El Negocio Agrícola presentó un crecimiento de 17,4% en sus ventas netas, apalancado por las líneas de Salud con 62%, Nutrición (fertilizantes) con 34% y Abonos con 8%. Decrecimos en Genética 12%, principalmente en semillas de maíz por el inicio tardío de las lluvias en la campaña de invierno.

En el 2014 desarrollamos 10 productos nuevos entre Genética, Salud y Abonos que representaron US\$ 3,8 millones.

Cumplimos con la primera fase del proyecto de optimización de residuos orgánicos con el lanzamiento del abono maduro Bio Compost, logrando vender el 100% de la producción y tener actualmente una demanda superior a la oferta.

A nivel Comercial, pasamos de 115 a 131 puntos de venta en nuestra red de distribución.

Por otro lado, el 27 de Noviembre se llevó a cabo en la Hacienda La Josefina el evento "El Día del Agricultor" reemplazando así a la "Mazorca de Oro"; esta iniciativa tuvo como objetivo ampliar el alcance de las premiaciones a todos los Agricultores Integrados que participan en la Rueda del

éxito, tanto en los cultivos de Maíz como de Arroz y se tuvo un día de campo, aprovechando la infraestructura montada, dedicado a la Academia y técnicos agrícolas de MAGAP.

El desafío ahora es incrementar la capacidad de la planta de semillas donde este año ya rebasamos la capacidad.

Factores Críticos

A continuación se muestran los resultados de los Factores Críticos 2014:

FACTORES CRÍTICOS AGRÍCOLA - DICIEMBRE 2014	Meta Avance Anual
1.- Incrementar nuestra participación de mercado en el cultivo de maíz, pasando de 16.9% del 2013 al 18.4% al 2014	97%
2.- Incrementar nuestra participación de mercado en el cultivo de arroz pasando de 4.8% del 2013 al 5.8% al 2014	169%
3.- Fortalecer el portafolio con el lanzamiento de nuevos productos para genética, salud y abonos, alcanzando una venta de \$3.5 millones.	109%

Incrementar nuestra participación de mercado en el cultivo de maíz, pasando de 16.9% del 2013 al 18.4% al 2014.

En este punto se cumplió el 97% debido al retraso del invierno que afectó las ventas en el canal Comercial y de Integración.

Incrementar nuestra participación de mercado en el cultivo de arroz pasando de 4.8% del 2013 al 5.8% al 2014.

Se ha aprovechado la preferencia de nuestras variedades de semilla para introducir el portafolio completo de arroz. La generación de demanda y difusión se realizó a través de parcelas de validación zonal y las Jornadas Productivas India, el impacto en asistentes a estas Jornadas fue de 17.000 agricultores, 255.190 hectáreas en todos los cultivos de interés del Negocio.

Fortalecer el portafolio con el lanzamiento de nuevos productos para genética, salud y abonos, alcanzando una venta de \$3.5 millones.

Con el lanzamiento de 10 productos, 5 adicionales a los planificados, apalancados en nuestra estrategia de manejo integral de cultivos, logramos una venta de US\$ 4,5 Millones entre nuevos productos y reposicionamiento de varios de ellos:

Principales Cifras del negocio:

El volumen de ventas del negocio Agrícola creció el 17,8% en relación al 2013 y significó una facturación de US\$ 42,3 millones y un margen bruto del 30,5%; No obstante, existieron factores que incidieron en los resultados finales, alcanzando un 8,9% inferior en utilidad neta comparado con el año anterior, producto principalmente de diferencias por el incremento de descuentos a los almacenistas para ubicarlos a niveles que maneja la competencia; mayor necesidad de almacenamiento y cambió en la política de vehículos de 16 desarrollistas que antes trabajaban con su auto propio y pasamos a otorgar como beneficio a través del mecanismo de leasing.

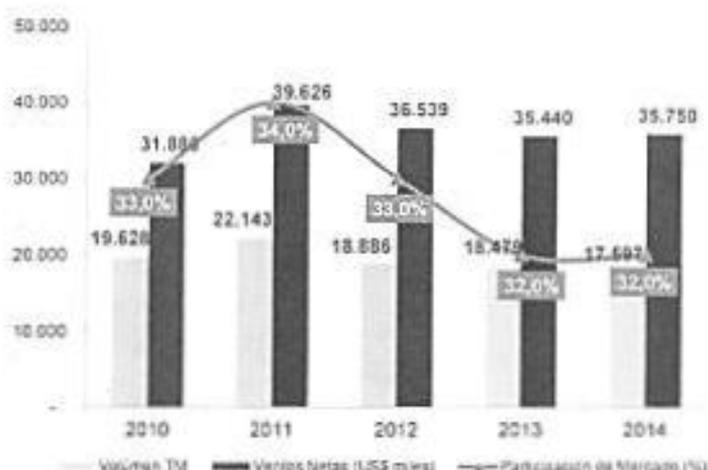
Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	42.347	35.940	17,8%
Utilidad Neta (US\$ miles)	1.796	1.971	-8,9%
Margen Bruto (%)	30,5%	32,0%	-1,5%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	3.257	3.513	-7,3%
RAN (%)	9,9%	15,2%	-5,3%
EBITDA (US\$ miles)	4.008	4.013	-0,1%

c) **Negocios Internacionales**

Las líneas que se incluyen dentro de este sector son: Palmito, Alcachofa y Quinua.

Negocio Agroexportación

Evolución: Palmito - Volumen (TM), Ventas Netas (US\$) y Participación de Mercado (%)



Entorno y Estrategia

PALMITO - A inicios del 2014, el gobierno argentino entró en Default, motivo por el cual restringió la aprobación de importaciones de forma general haciendo que reduzcan en 14% (67 contenedores) frente al año anterior. Durante el 2014, en Europa se siguió sintiendo una recesión que ya lleva 6 años y hacia finales del año se empezó a evidenciar una fuerte devaluación; estas circunstancias hicieron que haya una caída del 4% (30 contenedores) en la demanda frente al año anterior. En Chile, por el mismo efecto de tipo de cambio y por un desaceleramiento de la economía se evidenció una caída del 4% (21 contenedores) de demanda frente al año anterior. En Estados Unidos se vivió una situación contraria, donde hubo un incremento en ventas del 32% (38 contenedores). El resto de países se mantuvieron estables.

Inaexpo exportó 882 contenedores, la participación decreció el 2% del 2011 (34%) al 2014 (32%) repartido en 22 países, esto como resultado de aplicación de la estrategia de mejora de precios para rentabilizar el negocio. De las exportaciones de palmito ecuatoriano en el 2014, Inaexpo representa el 46%.

ALCACHOFA - En el 2014, por la recuperación económica de USA, se evidenció un crecimiento de ese mercado. Los precios de venta se recuperaron hasta el tercer trimestre. La producción en Perú no creció por la amenaza de un fenómeno del niño y por falta de agua en la zona de Arequipa.

El mercado mundial de alcachofa es de 5.200 Contenedores y nosotros tenemos el 1.5% de participación a través de maquila.

QUINUA - Las exportaciones mundiales de quinua crecieron en 12% durante el 2014, mientras que la producción creció en 52% excediendo la demanda en aproximadamente 28 mil TM (1.000 contenedores). Los precios cayeron durante todo el año de aproximadamente US\$ 6.00 a US\$ 4.00 (33%).

Durante el 2014 Inaexpo exportó a USA desde Perú (maquila) 4 contenedores de los 14 contenedores programados. También se inició un ensayo agrícola con Patricio Chirinos, con quien se sembraron 33 hectáreas que rindieron en ese año cerca de 4.200 kilos/Ha para cosecha y venta en el 2015.

Factores Críticos

A continuación se muestra el cumplimiento de los Factores Críticos:

Mejorar eficiencia en Planta de Proceso de 1,52 Cajas h/H a 1,55 cajas h/H promedio anual.

Del costo de producción, la mano de obra representa el 21%, razón por la cual se estableció como objetivo para el 2014 el tomar acciones que permitan alcanzar una eficiencia de 1.55 cajas h/H, vs indicador de 1.52 cajas h/H del 2013. Al cierre del año alcanzamos eficiencia de 1,85 cajas h/H (21% de mejora respecto al 2013 y 119% de cumplimiento). Consecuencia de esa modificación se redujeron 50 personas en los procesos que permitió equilibrar y eficientar las líneas de producción.

Conseguir el abastecimiento de 80 contenedores de Alcachofa desde Perú:

En vista que desde el año 2013 no contamos con producción propia de alcachofa en Ecuador, es crítico asegurar el abastecimiento del producto por fuentes terceras, es así que en el 2014 se mantuvo contrato de tercerización con Open World Export de Perú que nos proveyó de 67 contenedores y se firmó uno nuevo contrato con Alsur también de Perú, quien nos abasteció de 24 contenedores, registrando un total de 91 contenedores, lo que significa cumplimiento el 114% de la meta anual.

Alcanzar venta de 10 contenedores de Quinoa hasta diciembre 2014:

Atentos al comportamiento del mercado y sus demandas, se identificó una oportunidad en la comercialización de Quinoa en el mercado de USA, es por ello que se definió como propósito colocar al menos 10 contenedores hasta diciembre 2014, se concretó el 40% (4 contenedores) debido a sobreoferta en el mercado, lo que provocó una disminución del precio y contracción de compras por expectativa de menor precio.

Vender a través de la Oficina de Estados Unidos 94 contenedores: 80 Contenedores de Alcachofa y 14 de nuevos productos:

Para atender el mercado ya desarrollado de alcachofa en USA, se propuso vender 80 contenedores, concretando la venta de 81 contenedores (101% de cumplimiento).

Con el interés de diversificar la cartera de productos ofertada en USA se estimó colocar 14 Contenedores de otros productos; como resultado, se concretó la venta de 13 contenedores (90%); 7 contenedores de Pimientos, 3 contenedores de alcaparras y 3 de aceitunas.

Principales Cifras del Negocio:

Los resultados tienen un mejor comportamiento que el año 2013 por mejora en la composición del mix de venta, más orientado a las presentaciones de mayor rentabilidad y a eficiencias logradas en el proceso productivo.

A continuación se muestran las cifras financieras e indicadores principales del Negocio Palmito comparadas con el año anterior:

Indicador	2014	2013	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	35.750	35.440	0,9%
Utilidad Neta (US\$ miles)	3.325	2.931	13,4%
Margen Bruto (%)	24,3%	20,7%	3,6%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	4.709	3.345	40,8%
RAN (%)	15,3%	13,2%	2,1%
EBITDA (US\$ miles)	5.187	4.695	10,5%

a) Operaciones

Factores Críticos: Vicepresidencia de Operaciones	Avance Meta Anual
1. Cumplir con la ejecución de proyectos industriales.	96%
2. Implementar el nuevo modelo de integración avícola, mejora de la productividad.	100%
3. Regularizar el cumplimiento de normativas de control sanitario y ambiental.	79%
4. Formalizar las iniciativas de mejora y desarrollo industrial a través del Comité de Innovación y Desarrollo Industrial.	100%
5. -Generar eficiencias en los procesos de la Organización a través de la implementación de soluciones tecnológicas en el Proyecto de la Cadena de Abastecimiento	125%
6. - Implementar el nuevo proceso de enfriamiento (combi Chiller) en el proceso de pollos como parte de nuevo Modelo de Negocio	98%

La Vicepresidencia de Operaciones para su gestión del 2014 se planteó sus factores críticos en concordancia con la estrategia definida por la Presidencia, enfocada en la competitividad, eficiencia productiva y excelencia operacional. Estos factores fueron la guía de la gestión 2014, coordinando y apoyando a todo el tubo de operaciones y áreas de producción.

Implementación del nuevo modelo de integrados pollos, el 52% de nuestro abastecimiento viene de granjas integradas. Con el fin de ser competitivos se realizó la calificación y evaluación de integrados que en conjunto con la implementación de nuevas tecnologías nos lleven a incrementar la productividad y mejorar el costo de producción.

Los cambios realizados en crianza, genética, nuevo túnel nos están arrojando los siguientes resultados:

Conversión de granjas de pollos: Tropicales y Zaracay

	Nuevas granjas	Promedio PRONACA
Conversión alimenticia	1,68	1,79
Costo de producción, US\$/kg	1,31	1,39

Galpones de túnel en levante de reproductoras: granjas sierra

	Galpón túnel	Galpón tradicional
Costo de crianza, US\$/polla	17,9	21,0

Para seguir cumpliendo con las nuevas normativas legales y medio ambientales hemos utilizado la herramienta de matriz de riesgo que identifica las oportunidades de mejora para: manejo de residuos sólidos, líquidos, emisión de polvo, manejo de combustibles, ruido, olores, relaciones comunitarias, permisos ambientales y pasivos ambientales. El índice de medio ambiental para el cierre de este 2014 fue de 79% de cumplimiento hemos mejorado 15 puntos respecto del índice de cierre del año 2013. Para el año 2016 esperamos cumplir con todas las nuevas normativas.

Se formó el Comité de Innovación y Desarrollo Industrial para analizar oportunidades de eficiencias operativas en las diferentes plantas de producción industrial.

Una iniciativa de eficiencia operacional para este año ha sido la "Planeación de la demanda". Este sistema es un algoritmo matemático que nos permite pronosticar la demanda del mercado y con ello logramos ser más eficientes en el uso de los recursos de producción para satisfacer esta demanda, así como ser asertivos en la venta, disminuyendo las insuficiencias de ventas no atendidas, disminuyendo el inventario de producto terminado innecesario, y haciendo uso eficiente del inventario de materia prima. Con este sistema ha generado ahorro de US\$ 591.000 por eficiencia en reducción del inventario de producto terminado.

A diciembre del 2014 se implementó el proyecto "Combi Chiller" en la planta de Valle Hermoso quedando pendiente la implementación en Bucay para el año 2015. Combi Chiller es un proceso de enfriamiento de las carcasas de las aves, eliminando el antiguo sistema de "enfriamiento por agua". Este nuevo sistema consiste en una combinación de aire frío y agua helada, donde el pollo es sumergido sucesivamente en diferentes etapas sin descolgarlo de la cadena de proceso. Esto nos permitirá sellar las fundas actuales de Mr. Pollo (sin huecos) y ofrecer al consumidor un Mr. Pollo diferente, fresco, jugoso.

Complementariamente a este proyecto se instaló una nueva línea de eviscerado automático en la planta de Valle Hermoso, permitiéndonos ganar eficiencia productiva y aumentando nuestra capacidad de planta en 2.000 aves hora. El sistema de eviscerado permite corte vertical en la carcasa lo que permitirá no tener la formación de bolsas de hielo en su interior, mejorando la percepción del consumidor por la calidad del pollo.

b) Finanzas y Planeación

VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN - OBJETIVOS 2014		Avance Meta Anual
1.	Usar el Modelo de Medición para la gestión de los negocios y reporte de resultados al Comité Ejecutivo.	100%
2.	Realizar el seguimiento ex post a Proyectos de Inversión: Centro de Distribución Guayaquil, Aves en Pie Durán, Granjas de Tunel Zaracay y Avetropi	100%
3.	Presentar metas de ahorro en el Capital de Trabajo promedio para el 2015 acordado con los gestores. (ahorro 10 MM de uso de capital de trabajo no incluye materia prima).	100%
4.	Evaluar la factibilidad de nuevos proyectos agrícolas e industriales de palmito, quinua, uva, aguacate, alcachofa, pimiento y espárrago en la región.	100%
5.	Realizar un seguimiento a la ejecución de la Estrategia Corporativa y por Negocio de acuerdo al Plan Estratégico quinquenal 2013-2017.	71%
6.	Ejecutar el plan tributario anual.	100%

Durante el 2014, el área de Finanzas y Planeación de la empresa fue reorganizada, cediendo el manejo de las Direcciones de Tecnología de la Información y de Servicios Compartidos hacia el área de Desarrollo Organizacional. Estos cambios permitieron a la nueva Vicepresidencia de Finanzas y Planeación enfocarse en contraloría contable y operacional, planeación financiera, tesorería corporativa, y nuevos negocios y proyectos. Los factores críticos del 2014, y los avances logrados, fueron los siguientes:

Usar el Modelo de Medición para la gestión de los negocios y reporte de resultados al Comité Ejecutivo:

El Modelo de Medición es un sistema de información financiera interno que permite medir la gestión cruzada entre negocios y áreas de soporte corporativo como mercadeo, comercial, y distribución, para generar un respondimiento propio y cruzado entre los Gerentes responsables de los Negocios y los Directores de las áreas corporativas y de canales de distribución. Este hito se cumplió en febrero.

Realizar el seguimiento ex post a proyectos de inversión:

El proceso de análisis financiero de proyectos es crítico para asegurar a la Corporación que los proyectos de inversión cumplan con el retorno financiero necesario para cubrir los costos de capital, los riesgos propios del proyecto y generen una rentabilidad adecuada. Como parte de este proceso, la Vicepresidencia de Finanzas revisa proyectos grandes después de su conclusión y una vez que entre en uso el activo fijo, para revisar el cumplimiento de las metas financieras. En el año 2014 se hicieron análisis trimestrales a inversiones grandes de la compañía, como el Centro de Distribución de Guayaquil, y las nuevas granjas de aves con tecnología de túnel, Aves Zaracay y Aves Tropicales.

Presentar metas de ahorro en el Capital de Trabajo:

Capital de trabajo es un activo importante para la compañía, y debe usarse en forma eficiente para limitar endeudamiento innecesario. Usando la metodología de "Ciclo de Conversión de Caja" (CCC), durante el 2014 PRONACA logró reducir en 8 días su ciclo de conversión de caja, frente al año anterior, para registrar un CCC promedio de 82 días. El ahorro en capital de trabajo promedio mensual logrado fue de US\$ 13,7 millones, lo que redujo el gasto de intereses en US\$ 670 mil anuales.

Asegurar la factibilidad de nuevos proyectos agrícolas e Industriales:

La Unidad de Nuevos Negocios analizó 10 potenciales negocios, y ha ayudado a que se organicen y arranquen los nuevos negocios de Logística para terceros, Reses, Quinua y Bebidas. Esta área de la Vicepresidencia de Finanzas es clave para normar los análisis de nuevos negocios bajo la disciplina de Project Management.

Realizar un seguimiento a la ejecución de la Estrategia Corporativa por Negocio:

Durante el 2014, la Vicepresidencia de Finanzas desarrolló un sistema de seguimiento a los hitos estratégicos anuales y quinquenales de la Organización. Este seguimiento es esencial realizar para poder visualizar la realidad versus la planeación y efectuar los ajustes necesarios.

Ejecutar el plan tributario anual:

Es deber de la empresa administrar sus obligaciones tributarias con las entidades nacionales y seccionales del país y de los países donde PRONACA tiene presencia. Durante el año 2014 la Vicepresidencia de Finanzas preparó y revisó en forma trimestral el plan tributario anual, y fue ejecutado con visitas y consultas directas a las entidades de control, lo que nos ha traído claridad en las acciones a ser ejecutadas.

Además, es importante señalar que al final del 2014 PRONACA adquirió el 100% de las acciones de INCA, con el objetivo de organizar la producción de huevos fértiles incubados.

c) Desarrollo Organizacional

FACTORES CRITICOS VICEPRESIDENCIA DE D.O.- OBJETIVOS 2014	Avance Meta Anual
1. Controlar el riesgo laboral por sobretiempos con la implementación del "Proyecto de Gestión de Sobretiempos"	65%
2. -Lograr la eficiencia en los procesos de la Organización a través del Área de Servicios Compartidos (contabilidad y cuentas por pagar) generando un ahorro de US\$ 650 000 US\$ en relación al 2013	85%
3. -Generar eficiencias en los procesos de la Organización a través de la implementación de soluciones tecnológicas en el Proyecto de la Cadena de Abastecimiento	125%
4.-Generación de ahorros por renegociación de servicios tecnológicos	120%

Las áreas que conforman la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional son Talento Humano, Servicios Compartidos, Tecnología de Información y Dirección Jurídica. Los resultados específicos durante el 2014 se reflejan en los avances de los Factores Críticos:

Controlar el riesgo laboral por sobretiempos con la implementación del "Proyecto de Gestión de Sobretiempos"

El proyecto se inició con el levantamiento de información de pago por sobretiempos en 27 centros de operación, y se avanzó con la implementación de una matriz de riesgos laborales, cuya ejecución terminará en el 2015.

Lograr eficiencias en procesos de la Organización a través del área de Servicios Compartidos (Contabilidad y Cuentas por Pagar) generando un ahorro de US\$ 650 mil en relación al 2013.

Arrancamos con los procesos de contabilidad y cuentas por pagar como parte de un plan de 4 años, tiempo en el cual se irán integrando nuevos procesos transaccionales al área. La estabilización tomó más tiempo de lo planificado, por lo cual el proceso continuará en el 2015. Sin embargo, se logró un ahorro de US\$ 550 mil versus los US\$ 650 mil presupuestados, lo que significó un cumplimiento del 85%.

También definimos acuerdos de niveles de servicio e indicadores de gestión para poder medir la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

Otros Logros

Como logros adicionales debemos mencionar que el área de Talento Humano, a través de la compañía Great Place to Work, aplicó un nuevo estudio de Clima y Cultura (es el tercer estudio realizado). El resultado fue presentado en diciembre al Comité Ejecutivo y evidenció un progreso al alcanzar un índice de ambiente laboral de 70,6%, siete puntos por encima del estudio del año 2012. Se pudo constatar también la vivencia de nuestros valores y del reto 2014 de ser eficientes y humanos.

Durante el 2014 la inversión en capacitación superó el presupuesto asignado, habiéndose hecho esfuerzos en el desarrollo de competencias como: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, cambio e innovación y desarrollo de personas. Adicionalmente, 5 ejecutivos fueron certificados como coaches por HPI, con lo cual PRONACA cuenta a la fecha con 7 profesionales internos en esta rama.

Hemos implementado procesos y tecnologías asociadas a los proyectos de Supply Chain Management, Servicios Compartidos, Modelos Comerciales y Modelo de Medición Corporativo así como también el gobierno de Tecnología de Información.

e) Sostenibilidad

FACTORES CRITICOS	Avance Meta Anual
1. Asegurar el cumplimiento de la normativa Legal	87%
2. Construir capital social y político	90%
3. Fortalecer la imagen institucional interna y externa	100%
4. Seguridad	86%

Los aspectos más relevantes se destacan a continuación:

Con el fin de reducir el riesgo ambiental de PRONACA, se ejecutaron 11 proyectos ambientales en los centros de operación, el indicador del riesgo ambiental de la empresa tiene un cumplimiento del 79%.

Para disminuir el riesgo legal de operación de los centros de trabajo, se tramitaron y obtuvieron el 95% de los permisos de funcionamiento (permisos e impuestos), quedando pendientes 22 permisos que no fueron obtenidos por complicaciones administrativas de las entidades de control.

Con el fin de fortalecer el capital social de la empresa, se ejecutaron 58 programas comunitarios considerando capacitaciones, mejoramiento de infraestructura básica en centros educativos, donaciones estratégicas en fechas conmemorativas y visitas a los centros de operación, además se dictaron 9 charlas sobre economía familiar a los integrados inclusivos de maíz.

Frente a la necesidad de presentar un mensaje coherente en todos nuestros grupos de interés, se construyó el Documento de Posición de la Empresa (DOPE) y se lo difunde entre Vicepresidentes y Directores para su utilización en el momento que consideren necesario. Dicho documento ha sido ya utilizado por la Presidencia Ejecutiva y otros ejecutivos, en sus intervenciones internas y externas.

Para fortalecer la seguridad de los productos transportados (materias primas y productos terminados) por las flotas logísticas, se implementó la Central de Monitoreo Corporativa CEMCO, donde se incorporaron en el monitoreo y trazabilidad de 540 vehículos, cumpliendo con el 87% de lo planificado.

F. Utilidad del ejercicio 2014

La utilidad neta auditada de PRONACA sin consolidar fue US\$ 43.744.216,29 millones.

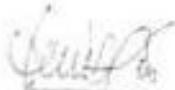
IV. Perspectivas 2015

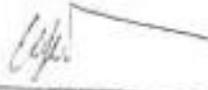
Al año 2015 lo hemos denominado SUEÑO 2015. Queremos seguir aplicando la estrategia de competitividad y economía de escala, aprendiendo día a día como hacer mejor las cosas para nuestros consumidores y clientes. Vamos a trabajar para ser más austeros y gastar solo en aquello que agrega valor a los consumidores y a la sociedad. Queremos también hacer inversiones en medio ambiente, productividad, innovación y crecimiento.

Durante el 2015 el Comité Ejecutivo se enfocará en los siguientes factores críticos:

Factores Críticos Comité Ejecutivo - 2015	
1.	Mantener el Gasto Administrativo en el mismo monto en dólares del año 2014
2.	Impulsar el crecimiento de los Negocios:
2.1.	Alcanzar un crecimiento en ventas de nuevos negocios (Inorgánicos)
2.2.	Alcanzar un crecimiento en ventas en negocios Orgánicos
3.	Asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente:
a.	Laboral
b.	Medio Ambiente
4.	Presentar al Directorio el nuevo modelo de producción para el Negocio Cerdos.
5.	Revisar los modelos de negocio de:
a.	Pavos
b.	Arroz
c.	Huevos
6.	Diseñar un modelo de desarrollo internacional

El 2015 será un año en el que queremos permitirnos soñar. ¿En qué aspectos, y que significa soñar? Soñar significa que podamos vibrar en nuestras vidas, que sintamos que la vida no está pasando en vano y que tenemos una contribución que nos satisface; este efecto tiene que ser para la sociedad, que es el último calificador de lo que estamos haciendo. Tiene que ser para nuestras familias y nuestros seres queridos, y por supuesto tiene que permitirnos soñar en nuestros objetivos personales y que PRONACA sea el espacio para que los integrantes de nuestro equipo se realicen como personas.


Luis Bakker Villacreses
Presidente Ejecutivo


John W. Bakker
Vicepresidente Ejecutivo

Sueños
2015

— Eficientes y Humanos —

- ✓ Trabajo en Equipo
 - ✓ Cambio e innovación
 - ✓ Autodesarrollo
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Responsimiento
 - ✓ Orientación al servicio
 - ✓ Orientación a resultados
- ✓ Humildad
 - ✓ Ser Coach
 - ✓ Coherencia
 - ✓ Empoderamiento
 - ✓ Desarrollo de personas
 - ✓ Equilibrio de vida y trabajo



Vamos a hacerlo con alegría!

PRONACA